

**Джек Траут**

**МАРКЕТИНГ  
СНИЗУ ВВЕРХ**

## **Введение**

Две наших первых книги были "учебниками" по принципам коммуникации и принципам маркетинга.

Первая книга, *Позиционирование: битва за ваше сознание*, была учебником по коммуникации. В соответствии с теорией позиционирования, человеческое сознание содержит ячейки или позиции, которые компания пытается заполнить. Это просто сделать, если позиция пуста, но сложно сделать, если позицией владеет конкурент. В последнем случае компания должна "перепозиционировать направление своей конкуренции", если хочет войти в сознание.

Наша вторая книга, *Маркетинговая битва*, была учебником по маркетингу. Новая точка зрения, вынесенная на арену маркетинга, была основана на уверенности, что маркетинг не односторонний процесс обслуживания клиента.

Природа маркетинга сегодня состоит в том, чтобы перехитрить, обойти с фланга, перебороть конкурента. Короче, маркетинг - это война, в которой врагом является ваш конкурент, а завоевание - ваш клиент.

Как и в настоящей войне, нет одной тактики ведения войны маркетинговой. Или, скорее, тактики четыре: оборонительная, наступательная, фланговая и партизанская. Первое и самое важное решение, которое вы принимаете, касается того, какую тактику ведения войны выбрать.

## **Третья книга**

В отличие от первых двух, книга *"Маркетинг снизу вверх"* не учебник. Это самоучитель, разработанный для бизнесмена, который хочет действовать быстро.

В этой конкурентной среде, в соответствии с результатами последнего исследования, большинство руководителей попадает на верхнюю ступеньку корпоративной лестницы из отделов продаж и маркетинга, а не из других отделов.

Мы живем в "век конкуренции". Практически в каждой категории, сегодняшняя арена бизнеса стала полем битвы.

Это изменение среды сделало традиционный подход "сверху вниз" к маркетингу устаревшим. Какой толк от долгосрочных стратегических планов, если вы не можете предсказать последующие шаги конкурентов?

Как вы можете отреагировать на действия вашего конкурента, если ваши ресурсы связаны долгосрочным планом?

## **Стратегия и тактика**

Маркетинг снизу вверх не игнорирует принципы позиционирования или принципы маркетинговой войны. Скорее, книга интегрирует обе концепции. Но она делает это не так, как вы ожидаете.

Коммуникации, как подчеркивается в книге *Позиционирование*, являются тактикой бизнеса. Обычно они включают в себя рекламу компании, связи с общественностью, презентации товара, и так далее.

Маркетинг, как подчеркивается в книге *Маркетинговая битва*, является стратегией бизнеса. Обычно стратегия компании изложена в документе, который является результатом процесса стратегического планирования.

Сегодня стратегическому планированию уделяется достаточное количество внимания. Руководство полюбило эту концепцию. Ни одна уважающая себя компания из Fortune 500 не может жить без вице-президента по долгосрочному стратегическому планированию.

Мы против долгосрочного стратегического планирования, определения миссии, целей, написания бизнес-планов и ежегодных бюджетов.

Мы полагаем, что большинство менеджеров сегодня не понимают критического отношения между стратегией и тактикой. Поэтому их продолжают вводить в заблуждение стратегическим процессом планирования.

Традиционная теория говорит, что сначала высшее руководство должно выработать стратегию маркетинговой кампании. Затем эту стратегию нужно донести до среднего руководства, которое выберет тактику, которую следует использовать для осуществления стратегии.

Мы не согласны. Наша концепция как раз противоположна.

## Глава 1. Тактика диктует стратегию

После многих лет работы в области стратегии для нескольких самых больших компаний Америки, мы пришли к революционному заключению: стратегия должна разрабатываться снизу вверх, а не сверху вниз. Другими словами, стратегия должна разрабатываться исходя из глубокого знания и вовлеченности в актуальную тактику самого бизнеса.

Тактика должна диктовать стратегию. То есть тактика коммуникаций должна диктовать стратегию маркетинга.

Большинство маркетологов верят в обратное. Общепринятая истина состоит в том, что генеральная стратегия организации должна быть первой, а за ней следовать тактика.

### Оспаривать очевидное

Некоторые наиболее продуктивные направления развития в науке, медицине и бизнесе стимулировались именно за счет того, что оспаривали общепринятые истины. Риманн ниспроверг пятый постулат Евклида, который утверждает, что через данную точку нельзя провести более одной линии, параллельной данной прямой. Физики все еще изучают многие последствия геометрии Риманна.

Для каждой общепринятой истины находится возможность развития, будь то наука или бизнес.

"Стратегия диктует тактику" - вот аксиома бизнеса, которая, скорее всего, так глубоко засела в ваше сознание, что вы и не знаете, что она там. "Я не знаю точно, кто открыл Америку", - сказал один студент первого курса, - "Но я знаю, что это был не индеец". Как глубоко сидит в сознании мысль. Что стратегия превосходит тактику?

Во-первых, никто не говорит "тактика и стратегия". Всегда говорят наоборот. Более того, наоборот - очень логично. Во-первых, вы решаете, что вы хотите сделать (стратегия), затем вы решаете, как это делать (тактика).

"Наши планы провалились, поскольку у нас не было цели", - сказал Сенека. "Когда человек не знает, к какой бухте он направляется, никакой ветер для него не станет попутным".

Кто сможет с этим поспорить?

Мы сможем. Христофор Колумб хотел найти короткий путь в Индию (стратегия), плывя на запад вместо востока (тактика). Он умер, думая, что потерпел неудачу, поскольку так и не нашел Индийский континент, который искал.

Если бы он позволил тактике диктовать стратегию, он, возможно, понял бы, что открыл Америку, подвиг гораздо более важный, чем открытие более короткого пути в Индию.

Колумб был мореплавателем, очень хорошим мореплавателем. Поэтому он и выбрал правильную тактику: плыть на запад, поскольку все плыли на восток. (В маркетинге мы называем такой подход обходным путем).

Что бы ни было обнаружено в западном направлении, честь первооткрывания принадлежала бы Колумбу.

### Грехи мышления сверху вниз

Менеджеры одержимы тем, "что они хотят сделать". Чем являются долгосрочные планы кроме дотошного конспекта того, куда менеджеры хотят привести компанию через пять или десять лет?

Когда вы ставите акцент на стратегии, или на том, где вы хотите, чтобы ваша компания была через многие годы, вы совершаете два главных греха бизнеса: (1) отказ принимать поражение и (2) нежелание эксплуатировать успех. Оба этих греха вытекают из мышления сверху вниз.

Колумб отказался принять тот факт, что он не нашел пути в Индию, и он не эксплуатировал потрясающее открытие, которое действительно совершил.

Компании, которые сначала устанавливают стратегию, обычно отказываются принять поражение, поскольку полагают, что все, что нужно, чтобы сделать проект победителем, это внести небольшие изменения в тактику.

В пятидесятых компания General Electric приняла стратегическое решение войти в бизнес универсальных компьютеров. Через 14 лет усилий и 400 миллионов долларов потерь, компания в конце концов подняла белый флаг. Небольшие изменения, вносимые в тактику, вылились в огромные пустые траты ресурсов.

Представим, что компания поставила процесс с ног на голову. Вместо того, чтобы плыть на восток вместе с IBM, Univac, Burroughs, NCR, RCA, Control Data, Honeywell и другими игроками в универсальные компьютеры, компания отправилась на запад в одиночку. У General Electric было две возможности. С одной стороны, она могла вывести на рынок суперкомпьютер. С другой стороны, компания могла представить персональный компьютер.

Но в то время не было рынка для суперкомпьютеров или персональных компьютеров. Именно так. Именно поэтому любая из двух тактик позволила бы General Electric первой войти в сознание с новым типом компьютера.

Другой вопрос, принесли бы эти возможности компании прибыль, или нет. Это зависело бы от того, как сложились бы в будущем. (Получилось так, что оба направления стали очень прибыльными для по крайней мере двух компаний. Cray с одной стороны. Apple - с другой).

Не было никакой гарантии, что Колумб найдет хоть что-нибудь в конце своего путешествия. Но если кто-то должен был что-то найти, этим человеком должен был стать Колумб, поскольку он был первым.

Тот же самый принцип применим к маркетингу. Единственная тактика, которую можно уверенно использовать - это найти способ первым войти в сознание. Но поскольку вы первый, для вашего продукта или услуги нет рынка. Вам придется построить рынок самим.

Отказ принять поражение очень часто дополняется нежеланием эксплуатировать успех. Единственный прогресс, которого добилась компания General Electric в бизнесе универсальных компьютеров было закрепление за собой концепции "разделения времени". Компания совершила этот подвиг, первой предложив идею.

Этот успех должен был вдохновить компанию направить все свои компьютерные ресурсы на развитие идеи разделения времени. Но такая концепция не совпадала со стратегией General Electric, в соответствии с которой компания должна была стать второй IBM, предлагая полную продуктовую линейку компьютеров. Итак, возможность была потеряна.

В бизнесе вы часто видите то, что хотите видеть. Именно поэтому мышление сверху вниз так опасно. Вы не заметите ни один фактор, не связанный с успехом вашей стратегии.

### **Переверните процесс**

Когда вы переворачиваете процесс, вы иногда можете сделать важные открытия.

Исследователи в компании Vicks создали новое жидкое средство от простуды, которое прочищало горло и останавливало потоки слез из покрасневших глаз, но, к сожалению, обладало снотворным эффектом. Что являлось проблемой, если вы хотели пройтись или поехать на работу.

Вместо того, чтобы списать открытие, кто-то в Vicks выступил с блестящей идеей. Если продукт обладает снотворным эффектом, давайте позиционировать его как ночное лекарство от простуды. Другими словами, фраза "первое ночное средство от простуды" станет рекламной тактикой, которая сработает. Так как основана на принципе быть первым.

И она сработала. Лекарство NyQuill стало самым успешным новым продуктом компании Vicks. Сейчас NyQuill является средством от простуды номер один на рынке.

Тактика (первое ночное средство от простуды) диктует стратегию (представим новый продукт для ночного лечения простуды под названием NyQuill).

### **Что такое тактика?**

Тактика - это идея. Когда вы ищите тактику, вы ищите идею.

Но желание найти идею расплывчато. Что за идея? Где найти ее? На эти вопросы с самого начала должны быть найдены ответы.

Для того чтобы помочь вам найти ответы на эти вопросы, мы предлагаем использовать следующее специальное определение: тактика это конкурентный ментальный аспект.

Во вервых, тактика должна иметь конкурентный аспект для того, чтобы иметь шанс добиться успеха. Это не обязательно означает лучшую услугу или продукт, главное, в нем должен быть элемент отличия. Он может быть больше, меньше, легче или тяжелее, дешевле или дороже. Он может отличаться от других системой распространения.

Более того, тактика должна быть конкурентоспособна на всей арене маркетинга, а не только по отношению к одному или двум другим продуктам.

Например, решение Volkswagen в конце пятидесятых вывести на рынок "первый" маленький автомобиль, было превосходной конкурентной тактикой. Компания General Motors производила в то время только большие, сильно хромированные автомобили. Volkswagen Beetle поэтому ждал оглушительный успех.

Volkswagen Beetle конечно не была первой маленькой машиной на рынке. Но это была первая машина, завоевавшая "маленькую" позицию в сознании. Она сделала из своего размера свое преимущество, в то время как другие извинялись за свой маленький размер, рассказывая о "вместительности".

"Думайте о маленьком", - гласили рекламные объявления Volkswagen.

Примером плохой тактики является идея компании Seagram представить новый бурбон, несмотря на любовь к виски Jim Beam и Old Grand-Dad. Этот бурбон канул в небытие, поскольку он не обладал конкурентным аспектом.

Во-вторых, тактика должна быть конкурентным ментальным аспектом. Другими словами, битва происходит в сознании потенциального клиента.

Конкуренты, не занявшие свою позицию в сознании, могут быть проигнорированы.

Было множество мест, торгующих пиццей с доставкой на дом, когда Том Монэгэн запустил Domino's. Но никто не владел позицией доставки на дом в сознании.

С другой стороны, есть конкуренты, обладающие сильной позицией в сознании, которая не соответствует действительности. Именно восприятие должно рассматриваться при выборе тактики, а не действительность.

Конкурентный ментальный аспект - это точка в сознании, которая позволяет вашей маркетинговой программе эффективно работать. Именно эта точка должна стать для вас местом приложения усилий для того, чтобы достигнуть необходимого результата.

Но тактики недостаточно. Для того, чтобы продолжать, вы должны превратить тактику в стратегию. (Если тактика - это гвоздь, то стратегия - это молоток). Вам понадобится и то и другое для того, чтобы завоевать позицию в сознании.

#### **Что такое стратегия?**

Стратегия не является целью. Так же как сама жизнь, стратегия должна быть сфокусирована на процессе, а не на цели. Мыслители сверху вниз ориентированы на цель. Они сначала определяют, чего они хотят достичь, и пытаются определить способы и средства для достижения своих целей.

Но большинство целей просто недостижимы. Установка целей становится упражнением в разочаровании. Маркетинг, так же как и политика, является искусством возможного.

Когда Роджер Смит занял руководящий пост в General Motors в 1981 году, он предсказывал, что доля компании вырастет до 70 процентов отечественного рынка автомобилей "Большой тройки" с 66 процентов в 1980 году.

Чтобы подготовиться к этой великой ответственности, General Motors начала программу модернизации стоимостью 50 миллиардов долларов.

В настоящее время доля отечественного рынка Большой тройки, принадлежащая General Motors равна 58 процентам, и она падает.

Североамериканские операции General Motors составляют несколько сотен миллионов долларов пассивного баланса в год. Цель Роджера Смита была просто недостижима, поскольку не была основана на логичной тактике.

По нашему определению, стратегия не является целью. Это последовательное маркетинговое направление.

Стратегия последовательна в том смысле, что она сфокусирована на тактике, которая была выбрана. Компания Volkswagen добилась большого тактического успеха с маленьким автомобилем, но ей не удалось поднять эту идею до последовательной стратегии. Компания забыла о "маленьком" и взамен решила ввозить на рынок Соединенных Штатов семейство больших, быстрых и дорогих автомобилей. Но такая тактика была уже зарезервирована другими производителями автомобилей. Такие действия компании открыли путь японцам, которые и отобрали идею маленьких машин.

Во-вторых, стратегия заключается в последовательных маркетинговых действиях.

Продукт, ценообразование, дистрибуция, реклама - вот действия, которые составляют маркетинг, и которые должны быть последовательно сфокусированы на тактике.

(Думайте о тактике как о конкретной длине световой волны, а о стратегии как о лазере, настроенном на эту длину волны. Вам понадобится и то и другое, чтобы проникнуть в сознание потенциального клиента).

Последнее, стратегия - это последовательное маркетинговое направление. Когда стратегия установлена, направление не может быть изменено.

Задача стратегии - мобилизовать ваши ресурсы, чтобы зарезервировать за собой тактику. Поставив все ваши ресурсы на одно стратегическое направление, вы максимизируете возможность эксплуатировать тактику без ограничений, которые налагает существование цели.

В маркетинге как и в войне, самой безопасной стратегией является быстрое использование тактики. Все остальное - для неудачников. Победители продолжают давить.

#### **Тактика против стратегии**

Тактика является единой идеей или аспектом. Стратегия состоит из многих элементов, причем они все сфокусированы на тактике.

Тактика является уникальным или отличным от других аспектом. Стратегия может во многом совпадать с действиями других.

Тактика не зависит от времени и сравнительно неизменна. Стратегия разворачивается в течение периода времени. Распродажи - это тактика, используемая в то или другое время практически всеми торговцами в Америке. Магазин, в котором распродажи происходят всегда, является магазином уцененных товаров, и это - стратегия.

Некоторые торговцы отточили эту тактику в очень сильную стратегию. Syms является очень успешным магазином уцененных товаров в десяти штатах Востока и Среднего запада. "В Syms, - говорят телевизионные рекламные ролики, - вы никогда не услышите слова распродажа. Образованный потребитель - наш лучший клиент".

Тактика является конкурентным преимуществом. Стратегия создана для того, чтобы поддерживать это конкурентное преимущество.

Тактика находится вне продукта, сервиса или компании. Это может быть даже не продукт, который компания производит. Стратегия находится внутри. (Стратегия часто требует большой внутренней реорганизации).

Тактика ориентирована на коммуникации. Стратегия ориентирована на продукт, услугу или компанию.

Принцип маркетинга снизу вверх прост: вы работаете от специфического к общему, от краткосрочного к долгосрочному.

Обратите внимание и на то, как важно единственное в маркетинге снизу вверх.

Найдите тактику, которая будет работать, а затем постройте из нее стратегию. Найдите одну тактику, а не две, три или четыре.

#### **Одна стратегия и разнообразие тактик**

Большинство менеджеров считают, что стратегия должна быть одна, а тактик много.

Другими словами, они ищут стратегию, которую могут выразить многими разными тактиками. Акцент традиционного маркетинга стоит на расширении компании на разные рынки, используя при этом различные тактики.

Когда Джон М. Стэффорд стал руководителем Pillsbury, его первым шагом, как писал Wall Street Journal, было создание комитета, который должен был написать длинное объяснение "миссии и ценностей" компании. Он, возможно, верил в подход Моисея к менеджменту. Сперва вы идете на гору, чтобы добыть скрижали. Затем вы спускаетесь с горы, чтобы заставить десять заповедей работать.

Такой подход не сработал у Стэффорда. Очевидно, менеджеры в Burger King и других ресторанах Pillsbury's не смогли эффективно выполнить миссию компании.

Особенно заповедь, которая гласила: "Вы должны обеспечивать солидную прибыль".

Поэтому Стэффорда уволили за нарушение одной из собственных заповедей.

Большинство генералов, военных или от маркетинга, не любят фокусироваться на тактике. Это лишает процесс веселья.

Большинство генералов любит обобщать. Гораздо больше пристало штабному офицеру работать над "миссией и ценностями", чем лопать гамбургер в Burger King. Когда вы становитесь первосвященником от бизнеса, вы чувствуете всепоглощающее желание убыстрять процесс.



Когда вы поднимаетесь на вершину, вам начинает нравиться "свобода". Приятно быть свободным от всех этих беспорядочных тактических деталей бизнеса. Свободным, чтобы принимать участие в веселой стороне маркетинга, разработке генеральной стратегии.

#### **Битвы выигрываются тактикой**

Тем не менее, маркетинговые битвы выигрываются на уровне тактики, а не на уровне стратегии.

Вьетнамская война была проиграна во Вьетнаме, а не в Вашингтоне. Вы должны начать маркетинговую войну с пониманием того, что именно тактика определит ваш успех или поражение.

Тактика может быть довольно незначительным преимуществом. Тактика, эксплуатируемая Томом Монэгэном в Domino's состояла в том, чтобы сфокусироваться только на доставке пиццы на дом. Сама по себе, это не очень впечатляющая идея. Но она была уникальна и отличалась от других, поскольку ни одна другая сеть не делала того же.

Отметим, что тактика Domino's была одной тактикой, а не набором тактик. Идея строилась только вокруг доставки на дом. Не доставка на дом плюс торговля на вынос, плюс ресторанчики, плюс гамбургеры, плюс хот-доги, плюс рабочие места.

А сделали Domino's такой сильной компанией стратегические разработки тактики доставки на дом. Построив общенациональную сеть офисов доставки на дом, Domino's смогла захватить концепцию "доставка на дом всего за 30 минут".

#### **Искать тактику, подходящую к стратегии**

Традиционные мыслители сверху вниз иногда думают, что они работают снизу вверх, в то время как это не так. Они тратят многие часы, просеивая в голове всевозможные тактики.

Обычно они занимаются тем, что ищут тактику, которая подошла бы к их predetermined стратегии. "Сеть доставки на дом не подходит к нашей стратегии", - скорее всего решила бы Pizza Hut, - "Мы в ресторанном бизнесе".

Результат: Монэгэн заработал целое состояние. А Pizza Hut упустила возможность.

Изъян такого способа мышления очевиден. Менеджеры будут прочесывать арену маркетинга в поисках тактики. Поскольку они уже решили, что они хотят делать, они будут искать способы добиться этого. Звучит логично, не так ли?

#### **Акцент на изменениях**

Акцент маркетинга снизу вверх стоит на изменении организации. Без перемен в продукте или услуге, цене или способе распространения, любая стратегия будет бессмысленным потоком слов.

Акцент традиционного маркетинга сверху вниз стоит на изменении среды. "Для того, чтобы достичь нашей цели и увеличить нашу долю рынка на десять процентов, мы должны увеличить предпочтение нашего брэнда", - скажет традиционный мыслитель. Другими словами, вы не меняетесь. Вы пытаетесь изменить рынок. Это мышление сверху вниз в своем худшем проявлении.

"Самый лучший стратегический план бесполезен", - сказал полевой маршал Эрвин Роммель, - "если он не может быть выполнен тактически". К несчастью, Роммель работал на одного из самых закостенелых мыслителей сверху вниз.

Такие замечания стоили Роммелю жизни. Маркетинг является менее опасным занятием, чем война. Несогласие с корпоративной стратегией не обойдется вам дороже, чем потеря работы.

#### **Задача стратегии**

Одним из самых бессмысленных занятий с точки зрения маркетинга является и оценка стратегий в конференц-зале.

Нет хороших стратегий. Есть стратегии, которые работают на тактику и есть стратегии, которые на тактику не работают. Если это верно, то какова задача стратегии?

Задача стратегии состоит в том, чтобы защищать вашу тактику от неблагоприятного влияния конкуренции.

Один офис доставки на дом пиццы Domino's мог легко быть нейтрализован лидером рынка Pizza Hut. Однако благодаря стратегии создания общенациональной сети доставки на дом, компания Domino's сама стала очень сильным игроком рынка.

Тактика - это аспект, приводящий к результатам. Стратегия - это организация компании, которая позволяет производить наибольшее тактическое давление. В Битве за Францию, тактика немцев состояла в том, чтобы использовать "шов" между Британскими экспедиционными войсками на севере и Армией Франции на юге. Стратегия состояла в том, чтобы осуществить атаку танковых дивизий через Арденны. Тактика диктует стратегию. Затем стратегия движет тактикой. Сказать, что одно важнее, чем другое, значит потерять суть процесса снизу вверх. Именно связь между ними двумя является ключевым аспектом успеха в маркетинге.

Что важнее в дизайне самолета: двигатель или крыло?

Ни то ни другое. Именно связь между ними определяет, оторвется или нет созданная вами машина от взлетной полосы.

Тактика - это идея, прямо влияющая на ваш бизнес. Стратегия дает крылья тактике и может сделать так, что ваш бизнес взлетит.

#### **Снизу вверх против сверху вниз**

Менеджеры, которые планируют сверху вниз, пытаются приложить силу к тому, чтобы что-то происходило. Менеджеры, которые планируют снизу вверх, пытаются найти то, что будут эксплуатировать.

Менеджеры сверху вниз охотятся за существующими рынками. Менеджеры снизу вверх ищут новые возможности.

Менеджеры сверху вниз ориентированы внутрь. Менеджеры снизу вверх ориентированы наружу.

Менеджеры сверху вниз верят в долгосрочный успех и в краткосрочные потери.

Менеджеры снизу вверх верят в краткосрочный успех и в долгосрочный успех.



## **Глава 2. Спустить вниз к сути**

"Появилась бы эта книга, - спросил однажды себя Ян Флеминг, - если бы я не жил в великолепном вакууме отпуска на Ямайке?"

"Я сомневаюсь", - сказал автор романов о Джеймсе Бонде.

Если Флеминга вдохновила теплая погода Ямайки, то для О'Нейла это сделал холод Санта Круса.

Страстный серфингист, О'Нейл устал от того, что каждый раз чуть не умирал от холода и изобрел первый в истории непромокаемый костюм. Сегодня O'Neill Inc. - компания стоимостью несколько миллиардов, которая занимается производством непромокаемых костюмов.

Спустить вниз, к самой сути, найти конкурентный ментальный аспект, затем подняться вверх в штаб-квартиру и внести изменения, необходимые для того, чтобы использовать аспект, и является сутью маркетинга снизу вверх.

Об этом легче рассказать, чем сделать.

### **Вице-президент по линии фронта?**

Если тактика должна диктовать стратегию, то ключевым моментом всего маркетингового процесса является "спуск вниз, к линии фронта". К несчастью, у большинства компаний нет вице-президента, который ответственен за это действие. Это дает вам, дорогой читатель, прекрасную возможность. Прямо со своего места вы можете разработать прекрасную маркетинговую стратегию для вашей компании (или для самого себя), поскольку поле деятельности так широко открыто.

Не путайте: спуститься к линии фронта самому и послать к линии фронта кого-нибудь - не одно и то же. В большинстве компаний все время кого-то посылают. Посылают персонал, например, запрашивая отчеты у менеджеров по продажам. Бывает, что посылают кого-то, не относящегося к компании, например, заказав маркетинговое исследование.

Нет ничего плохого в маркетинговых исследованиях до тех пор, пока вы помните, что маркетинг - игра в будущем. Большая часть маркетинговых отчетов являются отчетом о прошлом.

Исследователи рассказывают вам о том, что уже сделал потенциальный клиент, а не обязательно о том, что он собирается сделать. (Они не знают, что они собираются сделать, не смущайте их вопросами).

Также нет ничего плохого в том, чтобы послать кого-то на линию фронта. Но нет ничего лучше, чем получить информацию из первых рук.

Слишком многие менеджеры думают, что могут управлять маркетинговой операцией из своего офиса. "Письменный стол, - писал романист Джон Лекарре, - опасное место для наблюдения за миром".

### **Снизу вверх, по-японски**

Маркетинг снизу вверх не то же самое, что японская система построения консенсуса снизу организации до самого верха. Такой подход налагает ответственность за успех компании на спину самого маленького винтика корпоративной армии.

"В прошлом нам не были нужны сильные командующие", - сказал Йиро Токуяма, вышедший на пенсию декан Школы Передового Менеджмента в городе Номура. В эру быстрого роста, японские компании процветали, производя те же продукты, что и их конкуренты, но делая их лучше и дешевле.

Или, как говорит господин Токуяма, - "Вся траншея двигалась сама".

Сегодня одна отрасль за другой обнаруживает, что старый стиль японского менеджмента (с продвижением шаг за шагом, построением консенсуса, маркетинговыми решениями снизу вверх) не двигает корпоративную "траншею" достаточно быстро или в новых направлениях.

При маркетинге снизу вверх по-японски главным вопросом является, кто делает маркетинг, а не что именно делается.

Иногда везет вам. Иногда зеленый рекрут подает хорошую мысль. Иногда самый незначительный служащий придумывает блестящую идею, которая превращает компанию в большого победителя.

Но время против такого процесса. В японской системе, концепция должна пробить себе путь вверх по лестнице. Консенсус должен быть достигнут на каждой ступени. Все шансы против прекрасной идеи.

Лучшие маркетинговые шаги редко выглядят таковыми с самого начала. Возможно, лучшие маркетинговые шаги уже рассматривались вашими конкурентами и были ими отвергнуты.

Маркетинг - игра с западнями. Вы находите свои лучшие идеи в корзине для использованных бумаг.

Любая концепция, которая получает единодушное одобрение в вашей компании, уже используется кем-то другим. Это одна из причин, по которым японская система продуцирует конформизм и в продуктах и в людях.

Какова разница между видеомэгнитофонами Hitachi, JVC, Panasonic и Toshiba?

Особой разницы нет. Они все бенефициарии (или жертвы) японского консенсусного маркетинга снизу вверх. Разница была сглажена во время движения концепции снизу наверх организации.

### **Снизу-вверх, по-авторски**

В нашей системе маркетинга снизу вверх маркетинг не является вопросом "кто".

Маркетинг - это вопрос "что".

Первое, что вам надо решить, "что" за тактику использовать. Другими словами, вам нужно выбрать тактику, которая обеспечит конкурентный ментальный аспект. Затем вам надо решить, как превратить тактику в последовательное маркетинговое направление.

Только после того, как эти шаги пройдены, вы можете определить, "кто" должен претворять стратегию в жизнь.

Большинство компаний переворачивают свои приоритеты. Они организуются вокруг людей с должностями, названия которых говорят о том, что они должны делать.

Менеджеры по продажам занимаются продажами. Менеджеры по маркетингу занимаются маркетингом. Менеджеры по рекламе заняты рекламой.

"Кто что делает и для кого" обычно хорошо известно в большинстве организаций. Нет только чувства того, что нужно делать, и системы для того, чтобы все делалось в естественном, логичном порядке.

Эта книга написана не для менеджеров по маркетингу, у которых обычно нет полномочий, чтобы делать то, что мы рекомендуем. Она не написана и для топ-менеджеров, у которых может быть власть, но часто нет навыка восприятия, чтобы видеть вещи такими, как они есть.

Эта книга написана для любого, кто хочет практиковаться в принципах маркетинга снизу вверх без ограничений, навязываемых схемой организации.

Если вы не на верху лестницы, вам, возможно, придется израсходовать определенное количество энергии для того, чтобы плодами вашего труда смогло насладиться ваше руководство. Потратьте время -это важная часть процесса.

### **Информация, а не подтверждение**

Перед тем, как спуститься к линии фронта, вы должны задать себе вопрос: я ищу информацию или подтверждение?

Слишком много маркетологов никогда не спускается к линии фронта. Они обходят боевые порядки в поисках фактов, которые подтвердят их уже заранее сформированное мнение о том, что следует делать.

До некоторой степени мы все являемся жертвами собственной риторики. Мы исповедуем философию, согласно которой менеджеры должны быть решительными. Поэтому мы решительны, даже до того, как получим достаточно информации для принятия решения.

Оставьте свою решительность в офисе, когда спускаетесь вниз к линии фронта.

Возьмите только острый глаз, чтобы смотреть, и открытое сознание. Острый глаз необязателен, открытое сознание необходимо.

В чем вам необходимо быть решительным, так это в том, что начинать надо с похода к линии фронта. Многие менеджеры откладывают "самостоятельный осмотр", поскольку у них много более важных дел.

Нет ничего важнее посещения места действия. Если вы откладываете это до тех пор, пока у вас появится время, вы обнаружите, что уже слишком поздно. Вы уже решили что-то, основываясь на информации из вторых рук, которая просочилась в ваше сознание. Вы обнаружите, что идете вниз к линии фронта за подтверждением, а не за информацией. Лучше совсем этого не делать.

### **Смотрите, а не судите**

Когда вы попали на передовую, ваши проблемы только начались.

Смотреть не легко. Человеческое сознание быстро начинает судить. В большинстве случаев быстрый ум является преимуществом. Но не тогда, когда вы спускаетесь к фронту.

Вы должны позволить себе видеть, а не судить то, что происходит вокруг. Уважайте факты, даже если они не совпадают с вашими ожиданиями.

Одним из способов преодолеть тенденцию сознания видеть все под своим углом зрения, является запись фактов на листке бумаги. Спустя некоторое время прочтите ваши записи. Идея, которую ваше сознание могло отвергнуть как неуместную, может внезапно стать самой уместной идеей в мире.

### **Где находится линия фронта?**

Линия фронта маркетинговой войны не там, где вы можете ожидать ее найти.

Это не супермаркет, не аптека, не офис вашего заказчика. Линия фронта пролегла в сознании потенциального клиента.

Спуститься вниз к линии фронта, значит поставить себя в положение, в котором вы будете изучать, что может думать ваш потребитель и потенциальный клиент. (Чтобы стать хорошим рыболовом, вы должны думать как рыба).

В фильме BIG у Тома Хэнкса тело взрослого человека, а сознание 13-летнего ребенка. Естественно, руководитель компании игрушек делает Тома вице-президентом.

Линия фронта может быть у вас дома, когда вы смотрите на жену, решающую, какой бренд купить или не купить.

Спросите, почему. Спросите, почему она решила купить определенный бренд зубной пасты или шампуня. И не ограничивайте свои вопросы только своей категорией продукции. Хороший маркетолог это тот, кто чувствует, как разворачиваются события в различных маркетинговых битвах, а не только в своей битве.

Если вы не изучите множество маркетинговых битв, вы, скорее всего, начнете думать, что все люди в мире проводят время, оценивая продукты в вашей категории.

### **Первые впечатления важны**

Не надо думать, что ваши первые впечатления несостоятельны. Потенциальные клиенты действуют в соответствии со своими первыми впечатлениями.

Не бойтесь выглядеть глупо. В некотором смысле самые наивно звучащие вопросы могут оказаться самыми глубокими.

Самая грубая ошибка, которую совершают все, это притащить на линию фронта слишком много багажа. Когда вы загружены фактами о вашем собственном продукте, услуге или компании, вы не сможете встать на место потенциального клиента.

Идеально, если вы выходите на линию фронта, не зная ничего о продукте или услуге. Таким образом, вы сможете объективно оценить ситуацию.

Это сложно сделать. Акценты в корпоративной Америке расставлены не на посещение линии фронта. Они расставлены на "брифингах", которые происходят, обгоняя время. Работа пресс-секретарей состоит в том, чтобы убедить вас, что они уже знают все, что уже можно знать о ситуации.

Вы, которого убеждают, не должны принимать все за чистую монету до тех пор, пока увидите все своими глазами.

### **Чего вы ищете?**

Вы ищете аспект, факт, идею, концепцию, мнение потенциального клиента, которое не совпадает с позицией, занимаемой вашим конкурентом.

Возьмем, например, моющие средства. Что, как предполагает реклама, потребитель ищет в стиральном порошке?

Чистоту. Поэтому Tide делает одежду "белой". Cheer сделает вашу одежду "белее белого". Bold идет даже дальше, и ваша одежда "засверкает".

Вы когда-нибудь видели человека, вынимающего одежду из сушилки? Если вы читали рекламные объявления, вы можете подумать, что он надевает темные очки, чтобы не ослепнуть от сверкания.

Большинство людей совсем не смотрит на одежду. Но они почти всегда нюхают ее, чтобы убедиться, что она пахнет "свежестью".

Это наблюдение привело компанию Unilever к выведению на рынок порошка Serf, моющего средства, чьей отличительной характеристикой было то, что оно содержит в два раза больше отдушки, чем у конкурентов. В результате Serf захватил 12 процентов рынка стиральных порошков Соединенных Штатов стоимостью 3,5 миллиарда долларов. Вы когда-нибудь наблюдали за пассажиром, покупающим чашку кофе, чтобы выпить ее в поезде или автобусе? Он обычно аккуратно прорывает дырочку в крышке для того, чтобы не расплескать кофе во время поездки.

Кто-то в отделении Handi-Kup компании Dixie Products заметил это. Handi-Kup сделала пластиковую крышечку с прорезанной в ней дырочкой.

Некоторые аспекты нелегко заметить, так как потребители выражают их в отрицательной форме. Компания Adolph Coors изобрела легкое пиво. (Даже сегодня в обычном пиве Coors меньше калорий, чем в Michelob Light). Но Coors игнорировала собственное изобретение, пока Miller не вывела на рынок пиво Lite.

Это было трудно игнорировать. До того, как пиво Lite увидело свет, любой бармен в Денвере мог рассказать вам, как его посетители заказывают пиво Coors:

"Дай мне Colorado Kool-Aid"

Компания Coors могла захватить концепцию легкого пива в сознании покупателей массовой рекламой, но она не сделала этого.

Компания Miller сделала. Теперь Miller Lite превосходит по продажам пиво Coors и Coors Light вместе взятые.

Большую часть аспектов трудно заметить, поскольку они почти никогда не выглядят как будущие большие победители. (Если бы они так выглядели, другие уже использовали бы их). Маркетинговые бомбы взрываются очень тихо.

"Великие идеи, - сказал Альбер Камю, - приходят в мир легко, как голубки. Возможно, если мы будем слушать внимательно, мы услышим среди рева империй и наций слабое хлопанье крыльев, нежное колыхание жизни и надежды".

Когда вы увидели свою первую бутылку пива Lite, сказали ли вы: "Этот брэнд станет, после Budweiser, самым продаваемым пивом в Америке"?

Или сказали ли вы: "Вот второй Gablinger's"?

Когда вы увидели свой первый магазин игрушек "Я", сказали ли вы: "Это будет бизнес стоимостью 3 миллиарда долларов, который будет продавать четвертую часть игрушек в Америке"?

Или сказали ли вы себе: "Почему они написали букву R наоборот?"

Купили ли вы франчайзинг у McDonald's в 1955 году, когда он обошелся бы вам всего в 950 долларов?

Или сказали ли вы себе, стоя в очереди: "Как они могут зарабатывать деньги, продавая гамбургеры по 15 центов?"

Вы покупали акции Xerox в 1958 году? Суповые банки Энди Уорхолла в 1968? BMW в 1973? Кондоминиум в Манхэттене в 1979?

Вы покупали японские йены в 1987? Или в 1986? Или в любой предыдущий год?

Вы сохраняли ваши бейсбольные карточки? Ваши книжки комиксов про супермена?

Возможности трудно заметить, так как они не похожи на возможности. Они выглядят как аспекты. Более легкое пиво, более дорогая машина, более дешевый гамбургер, магазин, в котором продают только игрушки.

Вы должны взять такой аспект или тактику и построить на ее основе стратегию, а уже потом дать ей волю.

### **Руководитель обычно теряет связь**

Чем больше компания, тем больше возможностей у руководителя потерять связь с линией фронта. Это, возможно, единственный и самый важный фактор, ограничивающий рост корпорации.

Все другие факторы благоприятствуют размеру. Маркетинг это война, а первый принцип войны это принцип силы. Чем больше армия, то есть компания, тем больше преимущество.

Но компания большего размера отказывается от части своих преимуществ, если не может сфокусироваться на маркетинговой битве, которая происходит в сознании потенциального клиента.

Конфликт в General Motors между Роджером Смитом и Россом Перо иллюстрирует это утверждение. Когда Росс Перо входил в состав совета директоров General Motors, он проводил выходные, покупая автомобили. Он критиковал Роджера Смита за то, что тот не делал этого.

"Мы должны переделась систему General Motors", - говорил Перо. Он осуждал идею подогреваемых гаражей, автомобилей с шоферами, столовые для руководства.

Лимузины с шоферами для компании, которая пытается продавать автомобили?

Отсутствие связи руководства с рынком является самой большой проблемой, стоящей перед большим бизнесом.

Если вы занятой руководитель, как вы можете собрать объективную информацию о том, что происходит на самом деле? Как вы сможете обойти склонность среднего менеджмента к рассказам о том, что, по их мнению, вы хотите слышать?

Как вам получить плохие новости, вместе с хорошими?

Одной из возможностей является "переодевание". Вы должны появляться без объявления. Это будет особенно полезно на уровне дистрибьюторов или розничной торговли. Во многом это аналогично тому, как король, переодевающийся одним из своих подданных, смешивается с толпой. Цель: получить честное мнение о том, что происходит.

Так же как короли, руководители редко слышат честное мнение от своих министров. При дворе плетется слишком много интриг.

Отдел продаж, если он у вас есть, является критической переменной в этом уравнении. Трюк в том, как получить от него хорошую, честную оценку конкуренции. Лучшее, что вы можете сделать, это поощрять честную информацию. Как только распространится слух, что руководитель поощряет честность и правдивость, к вам начнет поступать много информации, соответствующей действительности.

Другим аспектом проблемы является распределение вашего времени. Часто у вас слишком много дел, которые не дают вам возможности посещать линию фронта. Слишком много советов директоров, слишком много благодарственных обедов. Одно исследование подсчитало, что средний руководитель тратит 30 процентов времени на внешнюю деятельность". Он тратит 17 часов в неделю на посещение собраний, и 6 часов в неделю на подготовку к этим собраниям.

Поскольку типичный руководитель работает 61 час в неделю, у него остается только 20 часов на все остальное, в том числе и на управление процессом и походы к линии фронта.

Не удивительно, что руководители передают маркетинговые функции подчиненным. Это ошибка.

Маркетинг слишком важен, чтобы передать его подчиненным. Если вы передаете какие-то функции, то пусть это будет председательство на следующем благотворительном собрании. (Как вы, возможно, заметили, Вице-президент Соединенных Штатов посещает государственные похороны, а Президент этого не делает).

Следующее, что нужно сократить, это количество собраний. Вместо того, чтобы обсуждать события, сходите и посмотрите на то, что происходит, сами. Как сказал Генеральный Секретарь Горбачев Президенту Рейгану по поводу его первого визита в Советский Союз: "Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать".

### **"Дьявол сидит в деталях"**

Как должен действовать руководитель? Лучше всех об этом сказал Эндрю Гроув из компании Intel. "У руководителей верхнего и среднего уровня есть тенденция быть слишком описательными и слишком поверхностными. Есть поговорка, "дьявол сидит в деталях". Человек с нулевыми управленческими полномочиями легко может формулировать превосходные глобальные стратегии. Хорошая стратегия появляется



только через знакомство с деталями - а это отличительная черта тех, кто руководит, с рынком, с фактором времени".

Гроув суммировал свой подход в одном предложении: "Я люблю работать от деталей к большим картинам".

Аминь. В этом суть маркетинга снизу вверх.

Как вы могли заметить, Intel находится на гребне успеха, а General Motors быстро катится вниз.

Дьявол сидит в деталях. И именно в них вы найдете тактику, которую превратите в великолепную стратегию.

В обветшалом мотеле на обочине дороги недалеко от Вашингтона, Кеммон Уилсон придумал концепцию для Holiday Inn. Мотель не только обошелся в 6 долларов на человека Уилсону и его жене, они заплатили еще по 2 доллара за каждого из своих пятерых детей. Грабеж на большой дороге, подумал он.

Уилсон вернулся в Мемфис, твердо намеренный построить семейный отель, где с детей не будут брать денег. На следующий год он открыл первую гостиницу Holiday Inn.

Вам не обязательно отправляться в путешествие, чтобы обнаружить аспект. Джим Даер изобрел очень успешный Pocket Organizer, основываясь на собственной системе организации своих записей.

Ричард Джеймс случайно уронил свернутую пружину на пол, и она "пошла". Сорок три года спустя Stinky остается любимой игрушкой детей и взрослых.

Мэри Фелпс Якобз было всего 19 лет, когда она заставила свою служанку сшить нижнее белье из двух кружевных носовых платков и розовой ленточки. Она назвала свое изобретение бюстгальтером, запатентовала его, и позже продала за 15 тысяч долларов компании Warner Brothers Corset.

#### **Преимущество у маленьких компаний**

Софии Коллиер было всего 21 год, когда она основала компанию Soho Natural Soda в 1777 году. Сегодня ее компания приближается к уровню 100 миллионов долларов в продажах.

Вегетарианка, жившая в резервации для индейцев Хопи, госпожа Коллиер, очевидно, разработала концепцию Soho на основе собственного стиля жизни. Сперва дистрибьюторы, с которыми ей приходилось иметь дело, не верили, что такой рынок существует. "Натуральная сода, - говорили они, - разве это не противоречивое название?"

Так оно и было. Но именно таков был конкурентный ментальный аспект, блестяще придуманный Софией Коллиер и ее партнером Конни Бест.

Риз Джонс работал на Макинтоше вне собственного дома, когда пользователи группы захотели воспользоваться компьютерным принтером, расположенным в другой части дома. Вместо того, чтобы покупать специальный провод, Джонс использовал альтернативную схему на основе телефонных линий, изобретая в процессе сетевой коннектор.

Сегодня его компания (Farallon) продает коннекторы PhoneNet более чем на миллион долларов в месяц.

Маленькие компании ментально ближе к линии фронта, чем большие компании. Это может быть причиной, по которой они растут быстрее.

Ключевой мерой роста является занятость. За последние шесть лет занятость в компаниях с 1000 или более служащих упала на 9 процентов. За тот же период, занятость возросла на 17 процентов в компаниях с менее чем 100 служащими.

У больших компаний возникают проблемы с выходом на линию фронта. Легкой Бригаде приказал наступать офицер, который не был на месте событий и не осматривал поле боя.

Т.К. Куинн, бывший председатель General Electric Credit, однажды сказал: "Ни одного нового прибора бытовой техники не было изобретено одним из самых гигантских концернов. Ни первая стиральная машинка, ни электрическая плита, ни сушка, ни утюг или электрическая лампочка, ни холодильник, радио или тостер, ни фен для волос, ни электрическая грелка, ни бритва или газонокосилка, ни морозильник или кондиционер, пылесос или посудомоечная машинка, ни гриль".



Совсем не компания Xerox изобрела ксерокопирование. Это сделал Честер Карлсон. Не компания IBM построила первый компьютер. Это сделали Джон Мочли и Дж. Преспер Экерт.

### **Проблемы руководителя**

Если вы занимаете высший руководящий пост в компании, у вас есть одно большое преимущество в разработке стратегии: вы можете одобрить программу, и она будет претворена в жизнь.

К несчастью, руководитель чаще всего является человеком, потерявшим связь с рынком. (Вы не сможете стать руководителем компании, пытаясь угодить клиенту. Вы становитесь руководителем, угождая предыдущему руководителю, который обычно имеет еще меньше связи с рынком, чем вы.)

Одной из проблем является количество уровней руководства между верхом и низом. Чем больше уровней, тем сильнее вы изолированы от рынка. Толстый слой глазури на верху многих корпораций стоит очень далеко от сырой реальности внизу пирога.

Уровни обычно фильтруют плохие новости и пропускают наверх только хорошие. Когда все начинает идти плохо, руководитель часто узнает об этом последним.

Уменьшая количество уровней, руководитель может стать психологически ближе к фронту. Исследование 60 компаний показало, что самые сильные из них имели менее четырех уровней управления, у неудачников их было гораздо больше, около восьми. Независимо от количества уровней в организации, именно сама организация затрудняет руководителю спуск к линии фронта.

Большая часть визитов на поле боя превращается подчиненными в "Гранд Тур". Все чистится и приводится в состояние гармонии, чтобы замаскировать изъяны.

Вас подталкивают к тому, чтобы вы рассматривали ваш визит средством для поднятия морального духа сотрудников, а не предприятием по сбору информации. "Добавьте немного солнечного света в окопы", - сказано в руководстве к этому туру.

Затем есть корпоративное окружение. Некоторые руководители чувствуют, что не могут путешествовать без водителя, охраны, слуги, ассистента, секретаря, спичрайтера, уполномоченного кандидата, повара, парикмахера и так далее. Идею трудно пробиться через этот защитный заслон.

Некоторые руководители предпринимают специальные усилия, чтобы спуститься к сути вещей. "Когда мы начинали в биотехнологии, - говорит Ричард Дж. Махони из Monsanto's, - я обнаружил, что одобряю вещи, которых не понимаю, поэтому я взял несколько учебников, пошел в лабораторию, надел халат и провел тесты сам". Политолог Ричард Е. Нойштадт из Гарварда заметил, что успешный руководитель бизнеса должен искать информацию так же, как следует это делать политическому лидеру.

"Не информация общего плана помогает президенту видеть личные данные человека, - писал Нойштадт, - Это обрывки осязаемых деталей, составляющиеся в его голове в одно целое, помогающие освещать глубину проблем, которые перед ним стоят. Чтобы помочь себе, он должен добывать информацию из как можно большего количества источников, охотясь за каждым кусочком факта, мнения, слуха, сохраняя при этом собственные интересы и отношения как президент".

### **Проблемы мальчика на побегушках**

Внизу корпоративного пирога сидит исполнительный мальчик на побегушках.

Если вы самый новый, самый молодой, самый неопытный член команды, вы имеете огромное преимущество. Вы на линии фронта, вы стократно пропитываетесь деталями, за знание которых руководитель отдал бы многое.

Какая возможность! Хотя так много молодых людей отказывается от этой возможности, интересуясь внутренними делами компаниями, а не тем, что происходит снаружи. Они фокусируют свое внимание на том, что происходит внутри компании, а не тем, что делается среди потребителей и потенциальных клиентов. Они говорят своим менеджерам то, что те хотят слышать, а не то, что им следует знать.

Во всем этом есть определенная логика. Вы не продвинетесь по служебной лестнице, рассказывая своему начальнику, что он не прав. Вы продвинетесь по службе, указывая на положительные стороны вашего руководителя. ("Он умный малыш. Он думает так же как я").

Если вы, дорогой читатель, работаете на первой работе, вы должны научиться говорить то, что есть. Не для того, спешим добавить, чтобы выражать ваше мнение, а для того, чтобы рассказать о реальных битвах, происходящих на рынке. Только научившись быть точным наблюдателем тактической войны, вы можете выработать рыночные навыки, которые позже приведут к стратегическому великолепию.

Слишком много новичков хочет начинать сверху. Именно поэтому так много людей с дипломами MBA работает на консалтинговые фирмы.

Компании, однако, начинают уметь. "Когда я встречаю молодого консультанта без всякого полевого опыта, - сказал Френк Пердю, - я просто не могу этому поверить.

Люди должны понять, что они не знают всего обо всем, и что небольшой грех начать снизу и подниматься".

Или как однажды сказал Гарри Труман: "Единственно, чему стоит учиться, это то, чему вы учитесь после того, как все знаете".

### **Проблемы в середине**

Действие в большинстве корпораций происходит в середине. Высшее руководство устанавливает стратегию, но именно руководители среднего уровня должны превратить стратегию компании в тактику.

Люди в середине часто не поддерживают связь с рынком. У них нет времени на то, чтобы идти вниз к линии фронта. Слишком много собраний надо посетить, слишком много планов надо написать, слишком много бумажной работы, за которой надо следить. (Если бы семьи управлялись так, как бизнес, дети не получали бы карманных денег до тех пор, пока не составили бы список расходов на неделю вперед).

Процесс планирования в большинстве компаний вносит вклад в изоляцию руководителей среднего уровня. Многие менеджеры не имеют времени на то, чтобы посетить линию фронта. Они слишком заняты написанием планов, которые, по идее, должны основываться на посещении ими поля боя.

Когда они действительно сталкиваются с реальностью, часто по чистой случайности, они с ужасом обнаруживают, что их планы основаны на мифах, а не фактах.

Возьмем бум финансовых сервисных компаний. Все продают, продвигают и выводят на рынок финансовые услуги.

Биржевые брокеры больше не продают акции. Они предоставляют финансовые услуги: ежегодную ренту, взаимные фонды, муниципальные городские обязательства.

Компании страхования жизни больше не продают страховки вашей жизни и собственности. Цитируя рекламу для туристов, они продают "диверсифицированные финансовые услуги", в том числе финансирование по закладным, пенсионные программы, взаимные фонды, НМО и РРО.

Коммерческие банки хотят быть вашим финансовым партнером по жизни, с кредитными карточками, страховкой, и так далее. (Откройте счет в Citibank или банке Chase, и ваш почтовый ящик каждый день будет полон. Вы найдете в нем предложения финансовых услуг, в существование которых вы даже не могли поверить).

Спуститесь к линии фронта на войне финансовых услуг и послушайте потребителей и потенциальных клиентов. Вы когда-нибудь слышали, чтобы клиент использовал выражение "финансовые услуги"?

Например: "Давай сходим в Savings & Loan, дорогой, и купим немного финансовых услуг".

Потребители не обобщают, а конкретизируют. Они говорят о страховках, акциях, страховании автомобилей, годовой ренте, ссудах на недвижимость.

Но компании, которые пытаются продать свои услуги этим потребителям, делают все наоборот. Они продвигают себя как поставщиков полного цикла финансовых услуг. По аналогии с военными мы называем это "атака на широком фронте". Это почти никогда не работает.

### **Проблемы предпринимателя**

Одним словом, деньги. В любом другом смысле горстка будущих предпринимателей имеет большое преимущество перед миллионами корпоративных менеджеров.

Предприниматели находятся в самом низу, на линии фронта. Их идеи и концепции рождаются из их собственного опыта. У них есть власть принимать решения, поскольку

они не ищут одобрения других. В результате огромное большинство маркетинговых успехов рождается в среде предпринимателей.

Деньги, однако, являются основным препятствием на пути к успеху. Многих предпринимателей останавливает именно не отсутствие идей, а отсутствие начального капитала. Во многих отраслях сегодня цена признания начинается от миллиона и выше. Компания Federal Express привлекла более 80 миллионов долларов внешнего капитала, прежде чем начала приносить прибыль. А Фред Смит вложил несколько своих миллионов, чтобы смазать двигатели.

#### **Нет легкого пути**

Являетесь ли вы предпринимателем-одиночкой или корпоративным менеджером, работаете ли вы в большой компании или в маленькой, на верху вы или внизу организации, или где-то посередине, нет легких путей в маркетинге снизу вверх. У вас будет, однако, прекрасная возможность, если вы захотите вступить в борьбу. Немногие делают это.

Большинство менеджеров взирают сверху вниз, вооруженные своей корпоративной стратегией и пятилетними планами.

Для мыслителей сверху вниз существует много легких путей.

### Глава 3. Отслеживание тенденций

Как все изменилось за 30 лет.

Одним из самых стойких мифов в маркетинге является понятие изменения. Как все изменилось за последние три десятилетия?

Давайте посмотрим на эти драматические изменения с точки зрения обычного дня одного из авторов.

#### День в жизни

Этим утром зазвонил будильник и я встал с кровати. Я принял душ, побрился, оделся, съел завтрак и поехал на станцию.

Я делал абсолютно то же самое 30 лет назад.

Возможно, если мы посмотрим с более близкого расстояния, мы увидим большие изменения. Может быть, они заключались в мыле, которым я мылся? Нет, все время это было мыло Ivory.

В шампуне тоже кроются большие перемены. Я раньше пользовался шампунем Prell. Теперь я использую шампунь, называемый Style. (Моя дочь, однако, пользуется шампунем Prell.)

Давайте перейдем из душа к раковине. Какая разница. Моя бритва Atra имеет два лезвия вместо Gillette с одним лезвием, которой я пользовался раньше. Мой дезодорант стал антиперсперантом. Моя зубная паста Crest вместо Colgate. (В начале шестидесятых одобрение ADA заставило меня переключиться на другой бренд).

Когда я оделся, однако, я действительно начал замечать сильную разницу. По какой-то причине я больше не ношу футболку. (Может быть, это тенденция к простоте).

В моих туфлях нет шнурков, нет манжет на моих брюках и я не ношу булавку для галстука. Для того, чтобы уравновесить тенденцию к простоте, я положил носовой платок в карман и воткнул булавку в воротник рубашки. Мой кошелек кладется в карман пиджака, а не в карман брюк.

Я выпил апельсиновый сок и съел хлопья на завтрак так же как и 30 лет назад. Я выпил кофе, но без сливок, сахара и кофеина.

Затем я доехал в машине с двигателем внутреннего сгорания до станции. Но сегодня в моем автомобиле восемь цилиндров вместо шести и ей нужен неэтилированный бензин. В офисе у меня такие же встречи как раньше и я также пишу обычные письма. У меня есть секретарь, который печатает письма на машине, которая выглядит как печатная машинка, хотя и является компьютером.

Мой телефон, однако, сильно отличается от того, что был. Раньше у меня был черный, а теперь белый.

После работы я прихожу домой и делаю то, что делал 30 лет назад: смотрю телевизор и думаю о том, как сильно изменилась моя жизнь.

Если мне нужно назвать два самых больших изменения за 30 лет, это будут два лезвия вместо одного в моей бритве и неэтилированный бензин в моем автомобиле.

Я с нетерпением жду невероятных изменений, которые должны произойти в грядущие десятилетия. Три лезвия в моей бритве? Спирт вместо бензина в баке?

#### Очковитительство вместо реальности

Если вы читаете ежедневную газету или национальный журнал, реальность представляется вам совсем в другом свете. Ежедневно происходят невероятные, потрясающие мир изменения.

"Восьмидесятые кончились. Скупость вышла из моды.", - гласит статья на обложке последнего номера журнала Newsweek.

Жадность вышла из моды? Вот так просто? Вы лучше поверите в это, поскольку Newsweek говорит, что это произошло. "Десятилетия не являются просто календарным временем. Они являются тенденциями, ценностями и ассоциациями, связанными вместе в памяти нации. Они начинаются и кончаются в середине ночи, когда все смотрят в другую сторону".

Разве Чарльз Лазарус, заработавший 60 миллионов долларов в должности руководителя Toys "Я" US в 1987 вступил в Корпус Мира в Южной Америке в 1988? Сомнительно.

"Мир с тобой, брат". Разве так здороваются сейчас на Уолл Стрит? Разве действительно что-то изменилось в Америке, как говорит Newsweek?

Когда вы начинаете отслеживать тенденции, не забывайте, что большинство тенденций созданы для того, чтобы продавать газеты и журналы, а не для того, чтобы помочь маркетингу ваших продуктов. "Уравнение потребительского рынка продолжает постоянно и необратимо изменяться", - сказал один гуру от менеджмента. - Поэтому базовые изменения нужны в следующем отношении: от менеджмента бизнеса к менеджменту изменений".

Где эти перемены? Что произошло с безбумажным, безналичным, безчековым обществом?

Что произошло с Третьей волной, мега тенденцией, второй индустриальной революцией, информационно-ориентированным обществом, где каждый работает дома перед компьютером или терминалом с видеотелефоном?

На самом деле, что произошло с видеотелефоном?

У вас уже есть вертолет? Где та превосходная машина, которая должна заменить ваш автомобиль и сделать шоссе ненужными?

Вы уже получаете ежедневно свою электронную газету по телевизору, как было обещано два десятилетия назад?

Реальность никогда не соответствует тому, что нам пытались втереть. Будущее всегда находится не дальше, чем соседний холм.

Но что же происходит, когда вы садитесь писать маркетинговый план? "Все быстро меняется в нашей индустрии", именно эта мысль, скорее всего, придет вам в голову. Как волны в океане, все постоянно меняется. Но краткосрочные изменения порой не дают вам увидеть долгосрочные тенденции.

Если вы работаете в области пищевого бизнеса, например, все очковтирательство сфокусировано на курице и рыбе. "Говядина вышла из употребления. Все едят курицу и рыбу".

На самом деле, потребление говядины на душу населения превышает потребление курицы и рыбы вместе взятых.

Потребление говядины падает, возможно. Подумаете вы. На самом деле, потребление говядины на душу населения растет в течение последних трех десятилетий. Однако, это всего лишь волна в океане изменений. О том, что может случиться в будущем - другой разговор.

### **Офис будущего**

В последние годы ни один миф не обсуждался так широко. Однако сегодняшний офис выглядит скорее как офис прошлого, чем как офис будущего.

Сегодня утром, вы, возможно, выпили чашку кофе, прочли почту, продиктовали несколько писем, сделали несколько телефонных звонков и вытащили несколько листов бумаги из ваших файловых папок. Ваш предшественник в Corporate America, возможно, делал то же самое 50 лет назад.

Что же произошло с офисом будущего?

Смешно, но большинство самых главных изменений в сегодняшних офисных операциях не имеют ничего общего с электроникой. Сегодня это появление Federal Express, конной почты сегодняшнего дня.

Что же случилось с управляемой компьютерами офисной системой?

Как и многие другие раздуваемые идеи, "офис будущего" продолжает таиться где-то в будущем и, похоже, никогда не приблизится к реальности.

Мифы имеют тенденцию подкармливать сами себя. Именно поэтому поход вниз к линии фронта не имеет ничего общего с чтением ваших любимых газет и журналов по бизнесу.

Как только в печать просачивается идея типа офиса будущего, о ней будут продолжать писать. Очковтирательство порождает очковтирательство.

Как вы думаете, что читают редактора и журналисты? Верно, то, что написали другие редактора и журналисты. Это гораздо проще, чем создавать оригинальный материал.

### **Невозможно предсказать будущее**

Поэтому не планируйте его.

Стоило только Megatrends наводнить книжные прилавки, предсказывая подъем южных штатов, когда произошло прямо противоположное. Северо-восток пошел на подъем, в противовес тенденции, в противовес предсказаниям "экспертов".



Выпуск журнала Fortune от 12 октября 1987 года появился на прилавках 26 октября с фотографией Алана Гринспена, экономиста номер один в Америке и председателя Федерального Резерва, на обложке.

"Почему Гринспен играет на повышение", - гласил заголовок на обложке. Неделию спустя индекс Dow-Jones упал на 508 пунктов, и индустрия потеряла 22,6 процента ценности. Гринспен не допускал и мысли о Черном Понедельнике.

В 1917 году Министерство внутренних дел предсказало, что у Америки осталось нефти всего на 27 лет. Через 51 год, в 1975 году, правительство Соединенных Штатов предсказывало, что ее хватит еще на 12 лет. Ну и что, кончилась у нас нефть в 1987 году?

Одна из проблем состоит в том, что краткосрочные тенденции исправляют сами себя, так же как и фондовый рынок. Увеличение потребления говядины приводит к повышению цен на говядину, которое ведет к понижению потребления говядины. Точно так же, спрос на рекламу на кабельном телевидении снизился. Не потребуются большого снижения цен на кабельное телевидение для того, чтобы подогреть спрос.

### **Фатальный изъян**

Фатальным изъяном многих маркетинговых планов является стратегия, основанная на "предсказании будущего".

Редко предсказания являются очевидными. Обычно они так глубоко похоронены в допущениях, что вам нужна степень по риторике, чтобы вытащить их.

Самым частым изъяном является экстраполяция тенденции. Если вы верили прогнозам, данным несколько лет назад, то все бы сейчас ели жареную рыбу и курицу барбекю. Ключевым пунктом является то, что основные привычки меняются очень медленно, а пресса часто преувеличивает маленькие изменения. В результате компании неправильно понимают ситуацию. Поэтому McDonald's и Burger King попались на удочку курицы. Поэтому Avon отходит от своей концепции "магазин дома".

Так же плохо как экстраполировать тенденцию, предполагать что будущее станет повторением прошлого. Когда вы предполагаете, что ничто не изменится, вы предсказываете будущее также точно, как когда вы предполагаете, что что-нибудь обязательно изменится.

Помните закон Питера: "Неожиданное всегда происходит".

### **История Slice**

Slice это содовый прохладительный напиток, представленный компанией Pepsi-Cola сразу в двух вариантах: с сахаром и диетический.

Мы бы порекомендовали, чтобы Slice был только диетическим продуктом. (Из-за фруктовых подсластителей Diet Slice содержит всего 28 калорий).

Причина такой рекомендации в том, что в таком случае появляется возможность лучше позиционировать Slice как фитнес-продукт здорового питания. Другими словами, только диетический напиток Slice сузил бы "фокус" продукта, что всегда является хорошей стратегией в маркетинговой войне.

Стратегия только диетического продукта, кроме того, отказалась бы от элемента сахара, который представлен в 80 процентах продуктов на рынке. Но Slice вывели на рынок как игрока в двух направлениях. Это сделано неплохо, но, по нашему мнению, не так хорошо, как могло бы быть, если бы это был только диетический продукт.

Происходит следующее: сегмент рынка диетических продуктов растет за счет продуктов с содержанием сахара. В настоящее время 27 процентов продаж всех напитков Coke падает на диетические разновидности.

В случае Slice, как и ожидалось, диетический напиток превосходит по продажам напиток с сахаром. Если бы компания сфокусировалась только на диетической версии, мы полагаем, продукт захватил бы даже большую долю рынка. Реклама могла бы быть более сфокусированной на фитнесе и здоровье: "Slice добавляет фруктовые соки и вычитает калории", например.

Отдельные продукты не всегда "следуют за рынком". Несмотря на то, что сахаросодержащие продукты представляют 73 процента рынка Cola, диетическая версия Сока-Cola без кофеина превосходит по продажам такой же напиток с сахаром более чем в четыре раза.

### **Вы не можете предсказать врага**



Генералы, которые строят военные планы, основываясь на том, что они "знают", что собирается сделать враг, "предсказывают врага", что является разновидностью предсказания будущего. Обычно оказывается, что такие генералы проигрывают сражение.

Генералы-победители обычно строят военные планы, которые будут работать не зависимо от того, что делает враг. Это суть хорошей стратегии.

Когда вы предсказываете, что сделает враг, вы покупаете лотерейный билет, в котором на карту ставится будущее вашей компании.

Азартные игры хороши в Лас-Вегасе, в Атлантик Сити или на Уолл Стрит. Но они недостаточно хороши для маркетинга.

### **Вы можете создать будущее**

Также существует разница между "предсказанием" будущего и "созданием" будущего.

Когда вы предсказываете будущее, вы рассчитываете на изменения в поведении потребителей, которое произойдет в один неопределенный момент в ближайшем будущем. И вы стоите со своей доской для серфинга и ждете волны.

Когда вы создаете будущее, вы предлагаете продукт или услугу, сам успех которых создает тенденцию. В сущности, вы развиваете скрытый интерес к новой категории продуктов. По аналогии с военной тематикой, мы называем это обходом с флангов.

Все хорошие обходы с флангов создали свое будущее. Они не зависят от происходящего вне их сиюминутной области действия.

Компания Gourment Popping Corn Орвилла Реденбахера решила рискнуть, полагая, что люди стали бы платить вдвое больше за высококачественный поп-корн. Неплохой риск в сегодняшнем изобильном обществе.

Компания Stouffer's решила рискнуть, полагая, что люди будут платить \$3 за обед по телевизору. Продукт получил концепцию на \$3 (низкокалорийная еда для гурманов) и название на \$3 Lean Cuisine (Постная еда).

Stouffer's создала категорию замороженных низкокалорийных продуктов. Она продает своей "постной еды" более чем на 300 миллионов долларов в год.

### **Тенденции против проходящих увлечений**

Существуют долгосрочные тенденции, сильно отличающиеся от краткосрочных изменений, которые происходят постоянно.

Показатель курения сигарет изменился от 37 процентов взрослого населения в 1970 году до 33 процентов в 1980 году. (Это падение спроса на 4 процента ввергло табачную индустрию в шок).

Долгосрочные тенденции происходят очень медленно. Люди не просыпаются посреди ночи для того, чтобы бросить курить.

За 25 лет потребление кофе взрослым населением упало с 3,1 чашек в день до 1,7 чашек в день.

Будет ли падение продолжаться? Вы можете быть твердо уверены, что будет. Среди взрослых 60 лет и старше 79 процентов пьют кофе. Среди взрослых в возрасте от 20 до 29 лет только 41 процент пьет кофе. Потребление кофе будет продолжать уменьшаться.

Как можно отличить проходящее увлечение от тенденции? Видеотелефон от видеомagneтофона? Волну от прилива?

Это нелегко. С одной стороны, тенденцию обычно нужно наблюдать в течение десяти лет или более. Даже тогда вы не всегда можете быть уверены.

Потребление говядины, например, снизилось с 88 фунтов на душу населения в 1975 году до 77 фунтов на душу населения в 1980 году. Затем потребление говядины начало расти.

Как раз когда все думали, что бег трусцой заменит ночной баскетбол как любимый спорт Америки, количество бегающих трусцой стало резко уменьшаться. Поэтому что можно предсказать о теперешнем помешательстве по поводу Nautilus?

Трудно сказать.

### **Никто больше не курит**

Еще одним способом отличить тенденцию от проходящего увлечения является наблюдение за причиной и следствием. Уменьшение курения сигарет является не

просто спадом спроса. Это, кроме того, эффект от отчета о курении Surgeon General's, вышедшего в 1964 году, который вызвал мощную реакцию общества. Более половины мужского взрослого населения курило в 1964 году. Сегодня это делают менее 40 процентов. (Что касается женского населения, процент курящих упал с 33 до 29).

Еще более значимым фактом является то, что две трети всех врачей, куривших в 1964 году, бросили. Благодаря их влиянию на остальную часть населения, некурящие врачи подтолкнули тенденцию к дальнейшему развитию.

Даже самые сильные тенденции становятся преувеличенными. (Две женщины обедают, и одна говорит другой: "Никто больше не курит").

Она права только частично. За 25 лет падение количества курящих женщин составило 4 процента.

По действительности и возбуждению, наблюдение за тем, как женщины бросают курить, сравнимо с наблюдением за тем, как растет трава.

"Никто больше не курит" стоит рядом с утверждением "никто больше не ест белый хлеб". (70 процентов продаваемого сегодня хлеба это белый хлеб).

Хотя курение сигарет и потребление белого хлеба очевидно падают. Это сильная тенденция. Что показывает еще одну разницу между проходящим увлечением и тенденцией.

#### **Тенденция подразумевает медленные изменения**

"Все работают" еще один пример преувеличенной тенденции. Сегодня среди женщин с детьми в возрасте до 6 лет работают около 55 процентов.

Но 8 лет назад работало около 45 процентов женщин этой категории. Поэтому эта растущая тенденция (а это определенно тенденция) представляет около 1 процента роста работающих женщин в год.

"Люди стареют". Да, они живут дольше, потому средний возраст населения увеличивается. Перед тем как пересмотреть свой маркетинговый план, однако, вам нужно взглянуть в реальность, а не в мифы.

В пятидесятых, средний возраст составлял 30 лет. Сегодня он около 32. Почти сорок лет прошло, пока население постарело на 2 года.

Даже эти цифры скрывают периодические волны, которые проглядывают сквозь статистику. С 1950 до 1970, средний возраст уменьшился с 30 до 28 лет.

Поэтому у нас было два десятилетия, когда на всех углах кричали, что "люди молодеют", за которыми последовали два десятилетия, когда люди стали "стареть", о чем опять же широко сообщается в прессе.

Было гораздо больше изменений в мифотворчестве, чем в возрасте населения.

Тенденция обычно предполагает медленные изменения. Проходящее увлечение похоже на моду: оно обычно быстрее начинается и внезапно прекращается.

Шоковое падение рынка в 1987 иллюстрирует разницу между этими процессами. Если вы купили акции в последний день торгов 1986 года и продали их в последний день 1987 года, насколько вы пострадали?

Другими словами, насколько плохим годом был год 1987? На самом деле, индекс Dow Jones закончил 1986 год на отметке 1896, а через год он был равен 1939, поэтому ваши акции в среднем поднялись бы на 2,3 процента за год.

Падение фондового рынка было проходящим увлечением в середине долгосрочной тенденции подъема цен на акции.

Было понятно, что цифровые часы были проходящим увлечением, так как продажи поднялись в одночасье. Следовало ожидать, что охладители для вина притормозят, когда их продажи росли два года подряд.

С другой стороны, продажи микроволновых печей росли очень медленно. Сегодня более половины всех хозяек владеют микроволновой печью, больше тех, у кого есть посудомоечная машина.

В офисах сравнимым продуктом является факсимильный аппарат. Так же как и микроволновки, факсы стартовали медленно.

Сегодня факс стоит впереди тенденции, которая на длинной дистанции усложнит жизнь почтовой службе Соединенных Штатов, которая является естественным конкурентом факсимильных аппаратов.

Другой разницей между проходящим увлечением и тенденцией является то, что увлечение широко освещается в прессе. Проходящее увлечение стоит того, чтобы о нем говорить в новостях, поскольку оно происходит быстро. Тенденция освещается гораздо меньше, поскольку она менее заметна из-за медлительности.

Вы можете получить ушат холодной воды, оседлав тенденцию слишком быстро. Конечно, воздушные путешествия в Соединенных Штатах выросли в свете ослабления регулирования. Поэтому руководитель компании Braniff Хардинг Лоуренс купил 40 новых самолетов и открыл 16 новых направлений за один день. Это превратило доход 1978 года в 45 миллионов долларов в потери размером в 44 миллиона долларов в 1979 году, поскольку экономика сползла в рецессию, а стоимость топлива удвоилась.

#### **Растущий уровень ожиданий**

Однако, существует тенденция, отвечающая за большую часть успеха продуктов высокого класса, таких как часы Rolex и автомобили Jaguar. Эту тенденцию можно назвать ростом уровня ожиданий.

Для примера сравним четверть века между 1960 и 1985. Доход средней семьи в 1960 году составлял 5620 долларов. Через 25 лет он составил 27,735 долларов, то есть вырос почти в пять раз.

Возможно. На 25 тысяч нельзя купить в пять раз больше продуктов и услуг, но большинство людей чувствовали себя более уверенно из-за того, что у них в карманах завелись деньги. (На самом деле, они стали лучше жить. Потребительский ценовой индекс в 1985 году был всего в 3,6 раз выше, чем в 1960).

У потребителей не только стало больше денег, у них вырос и уровень образования. В 1960 году менее 8 процентов взрослого населения имели диплом колледжа. К 1985 году почти 20 процентов имели диплом. Станет ли выпускник Гарварда покупать Chevrolet? Или станет питомец Принстона ездить на автомобиле Plymouth? Им подавай Volvo или BMW, независимо от того, могут они себе этот автомобиль позволить или нет.

#### **Роль исследований**

Вы можете подумать, что в обсуждении "отслеживания тенденций" мы основываемся на исследованиях.

Мы этого не делаем.

Большинство цифр, которые нужны вам для составления эффективного маркетингового плана, могут быть получены в вашей местной библиотеке, из источников правительства США или из вашего любимого издания по торговле. Это исследования, которые рассказывают вам, что на самом деле сделали люди.

Когда вы используете исследования для того, чтобы выяснить, что люди будут делать, вы сталкиваетесь с проблемами.

Люди часто отвечают на вопросы так, как им кажется, наиболее приемлемо с социальной точки зрения. Это особенно верно по отношению к фокусным группам, когда другие люди смотрят на них из-за зеркальных стекол.

Трюк в том, чтобы получить ответы, которые люди берегут для себя. Кто захочет признать, что ест фаст-фуд вместо полезной пищи? Сколько руководителей компаний признаются, что ненавидят писать письма или что они испытывают страх перед персональным компьютером? Кто признается, что слишком много разговаривает по телефону?

#### **Роль обратного хода**

Всегда есть рынок для противоположной точки зрения.

За последние 100 лет, самыми односторонними президентскими выборами в истории Америки были выборы 1920 года. В результате этих выборов республиканец Уоррен Г. Хардинг получил 61,6 процента голосов, а демократ Джеймс М. Кокс получил 34,9 процента голосов. (Социалист Евгений В. Дебс получил остальные 3,5 процента). Во время самого большого провала на выборах в двадцатом столетии проигравший все равно получил более трети голосов. Во многих категориях продуктов сегодня лидирующий брэнд не имеет такой большой доли рынка.

Что создает демократа? Многие из них созданы республиканцами. Когда рабочие лидеры видят, какая партия получает наибольшую поддержку от лидеров бизнеса, догадайтесь, какая партия получает большинство голосов рабочих.

Что делает республиканца? Тот же принцип применим.

Поскольку многие компании быстро седлают проходящие увлечения, вы часто можете стать героем, делая прямо противоположное.

Представьте, что вы получили задание выйти на рынок с новым продуктом.

Когда вы смотрите на победителей и побежденных в маркетинговых войнах, вы видите, что большое количество успешных продуктов это именно те, которые двигались против рынка.

Другими словами, если все делают одно, постарайтесь сделать противоположное.

Lean Cuisine достигла большого успеха, поэтому компания All American Gourment перевернула концепцию. Линия Budget Gourment этой компании сейчас владеет долей, равной около 15 процентам рынка готовых замороженных продуктов.

Причиной, по которой импортные сорта пива достигли в Соединенных Штатах большого успеха, было то, что это были полноценные сорта в отличие от легкого американского пива. Сейчас на рынок выходит Amstel Light и переворачивает это положение.

Так же как и Budget Gourment, пиво Amstel Light имеет большой успех.

В истории много примеров бизнеса, "делающего наоборот". Когда все пытались следовать за IBM в универсальных компьютерах, компания Digital Equipment

Corporation обратилась к малым формам и сделала миникомпьютер. В процессе Digital Equipment Corporation стала второй по величине компьютерной компанией в мире.

Когда General Motors думала о большом, компания Volkswagen думала о маленьком. Как раз когда автомобильная промышленность отказалась от автомобилей с откидным верхом, Ли Йакокка вернул их обратно.

Так и идет. В эру огромных размеров, новая категория продуктов питания обещает стать порционной. Поскольку сети, торгующие гамбургерами, двигаются в сторону больших сидячих ресторанов, все больше их клиентов лишь забегает взять гамбургер навынос.

Мораль очевидна. Просто придумайте способ сделать обратное тому, что делают все остальные и вы, возможно, найдете для себя новый успешный продукт.

### **Роль реальности**

Каждый маркетинговый план отчаянно нуждается в здоровой дозе реальности. Хотя соблазн уйти в прекрасное далеко иногда непреодолим.

Комментарии, даваемые вокруг стола в конференц-зале больше напоминают голубое небо, чем черную землю. "Все пьют Perrier". "Никто больше не курит". "Автомобили, выпускаемые национальной промышленностью, отжили". Вот такую картину вы получите.

Не пытайтесь размышлять за столом в конференц-зале. Слишком легко последовать за проходящим увлечением недели.

Steak & Ale, сеть ресторанов, которой владеет компания Phillsbury, поверила, что никто больше не будет есть бифштексы. Подумайте о всех статьях о вреде холестерина, появлявшихся в прессе. Поэтому Steak & Ale добавила в меню креветки, рыбу и курицу. Продажи стали падать.

Поэтому Steak & Ale быстро вернулась к своей оригинальной концепции, но сдвиг в сторону здоровой пищи разрушил ее импульс, который теперь трудно восстановить. Реальность не является захватывающей концепцией, поэтому в бизнес-школах реальность не изучают. Там учат "двигаться вместе с рынком".

В девяти из десяти случаев рынок просто следует за последним проходящим увлечением. На следующей неделе он опять изменится.

Вы не можете управлять корпоративным кораблем, пытаясь выплыть на каждой волне, которую гонит Wall Street Journal или The New York Times. Вы ведете корабль, пытаясь поймать долгосрочный прилив.

К несчастью для вашего процесса планирования, пресса обычно не видит смысла освещать в новостях долгосрочную тенденцию, до тех пор, пока не вам станет слишком поздно подниматься на борт.

## Глава 4. Сужайте фокус

Вы спустились вниз к линии фронта, погрузившись с головой в детали. Вы отслеживаете долгосрочные тенденции, которые могут влиять на ваш рынок. Что же вы делаете на самом деле?

Вы сужаете ваш фокус.

На протяжении всей истории человечества битвы выигрывали, поскольку генералам удавалось сконцентрировать свои силы в решающей точке. Другими словами, они концентрировали свои силы на одном секторе линии фронта.

"Ваши силы должны быть сконцентрированы сверх необходимости, - говорит Клаузевиц, - Это фундаментальная идея. Всегда стремиться быть раньше всех и уйти как можно дальше".

Битва при Ватерлоо была выиграна, поскольку Веллингтону удалось ввести своих прусских союзников в боевой котел в критический момент.

Битва при Ватерлоо была проиграна, так как Наполеон не мог сфокусироваться на одном враге в нужный момент времени.

### Обратное человеческому инстинкту

Фокус - это сильная концепция, которую можно применить на практике, поскольку она прямо противоположна человеческим инстинктам и поведению. На полевого командира давят, чтобы он нанес много быстрых ударов. Поэтому он отправляет расчет туда, расчет сюда. Когда наступает момент истины, у него уже нет перевеса сил, необходимого для того, чтобы победить.

Так же и в маркетинге. Ни одна большая компания, которую мы анализировали, не ведет войну. Она участвует во множестве второстепенных стычек, разбазаривающих ее силы и таким образом предопределяя неуспех, когда появляется великая возможность. В этом смысле человеческая природа соответствует природе как таковой. С помощью энтропии естественные науки измеряют степень беспорядка в системе. Энтропия всегда увеличивается, а энергия уменьшается в закрытой системе, примером которой является вселенная.

Если вы посмотрите на современные компании, то обнаружите, что естественные человеческие тенденции заключаются в распылении сил для того, чтобы найти новые рынки, новые продукты, новые применения существующим продуктам. Для того, чтобы расширить продуктовую линейку, чтобы извлечь преимущество из названия компании и торговых марок. Рассеивание является сегодня порядком. (Усиление бренда - это последнее проявление концепции рассеивания).

Предоставленная самой себе, энтропия всегда увеличивается в закрытой системе, такой как корпорация. Энергия, имеющаяся в наличии, уменьшается, и компания становится уязвимой для нападения конкурентов - как на Уолл Стрит и на Главной улице.

### Таяние мороженого

Возьмем, например, кафе-мороженое Haagen-Dazs. Судя по The Wall Street Journal, они скоро могут отойти в прошлое.

Испуганная падением продаж в своих 325 кафе Haagen-Dazs, их владелец, компания Pillsbury, подумывает об их закрытии.

В чем проблема? Супермаркеты продают то же самое мороженое Haagen-Dazs за меньшие деньги. Как это случилось? Конечно, расширение продуктовой линейки. Проблема в том, что расширение продуктовой линейки звучит разумно. "Мы можем извлечь преимущество из нашей превосходной репутации, продавая то же самое мороженое в двух местах. Кафе создадут широкую известность и определят наиболее популярные сорта. Супермаркеты обеспечат объем".

Синергия опять наносит удар. Когда компании поймут, что путь к успеху один? Один путь, а не два или три, не шестьдесят и не больше. Одним словом, успех это "фокус". Во Второй Мировой войне успешные нападения начинались с одного шоссе, а не по всему фронту.

### Съехать с дороги

Возможно, лучшим примером принципа, что два пути не лучше одного, является American Motors.



Неужели кто-нибудь действительно верит, что компания American Motors не почувствовала бы себя лучше в последние десять лет, если бы она сфокусировалась на своей приносящей прибыль линии Jeep и отказалась от приносящей убытки линии пассажирских автомобилей?

Да, так думает Джозеф Е. Каппи. "Для успеха в автомобильном бизнесе, - сказал президент American Motors, - вам нужны две ноги. Одна это Jeep, вторая - пассажирский автомобиль". (В мире маркетинга, верно противоположное. Одноноготь правит балом).

Слова звучат по-английски, но акцент французский. Типичное мышление сверху вниз. Остается задуматься, хотела ли компания Renault, чтобы American Motors зарабатывала деньги, или чтобы она выпускала пассажирские автомобили Renault.

И теперь, когда American Motors больше нет с нами, что планирует делать новый владелец компании, Chrysler?

Отказаться от линии пассажирских автомобилей и переименовать агентства, занимающиеся продажами, в Jeep. Хороший первый шаг в фокусировке компании. Вторым шагом Chrysler уменьшила значение первого. Компания представила новую линию пассажирских автомобилей Eagle, которые будут продаваться дилерами Jeep/Eagle.

Шаг назад к ошибкам прошлого.

Если вы спуститесь вниз к линии фронта, к самим дилерам, вы увидите урон, который нанесен разбрасыванием фокуса. Имея единую линию продаж, сведенную к Jeep, продавцов можно было бы набирать среди тех, кто "верит" в полноприводные, функциональные автомобили без излишеств. В сервисных службах также работали бы эксперты этой концепции.

Продавая автомобили Jeep и Eagle, и служба продаж и сервисная служба разбрасываются. Когда приезжает потенциальный клиент, продавец не говорит: "Добро пожаловать в мир практичных, функциональных полноприводных машин".

Продавец говорит: "Что вы хотите купить?".

"Мы продаем все" концепция настолько же эффективная, насколько эффективны были бы попытки церкви обращаться ко всем, проводя отдельные службы для католиков и протестантов. ("Включите свет над Девой Марией, - говорит менеджер, - пора проводить пятичасовую мессу").

### **Фокусировка нелогична**

Если выгоды так ясно очерчены, почему так мало компаний практикуют фокусный подход к маркетингу?

Во-первых, выгоды не так уж и четко очерчены. Более узкий фокус, как кажется, уменьшит бизнес.

Представим себе магазин обуви, который 80 процентов своего оборота делает на женской обуви, а остальной оборот - на мужской.

Если он начнет специализироваться только на женской обуви, будет казаться логичным, что он потеряет 20 процентов оборота.

Возможно, так и будет, если магазин сделает единственный шаг: откажется от продаж мужской обуви.

Именно поэтому вы не можете определить эффективность тактики как таковой. Вы должны превратить тактику в стратегию, а затем спросить себя: "Сделает ли стратегия продажи только женской обуви мой магазин более конкурентным?"

Но и это не первый вопрос, который вы должны себе задать. Для того, чтобы превратить тактику в стратегию, вы должны продумать весь маркетинговый процесс целиком.

Вряд ли, например, название семейного обувного магазина подойдет для магазина женской обуви. Измените имя.

Такой же образ мыслей затем надо применить ко всем остальным областям магазина, в том числе к моделям на складе, моделям, выставленным в витринах, ценообразованию, и, конечно, рекламе.

Тактика является точкой атаки, а стратегия это процесс организации действий, который придаст выбранной вами тактике максимальный толчок.



Когда мы обращаемся к тактике, конечно, мы имеем в виду, что по сути она является конкурентной. В примере с обувным магазином, мы полагаем, что конкуренты - это семейные обувные магазины, которые торгуют и женской и мужской обувью. Сужение фокуса означает обратиться к меньшему рынку, то есть сделать обратное тому, что делают ваши конкуренты.

Если конкуренты уже сузили свой фокус, создав отдельные магазины для мужчин и женщин, вы должны поискать другую тактику.

Почему узкий фокус предпочтительнее широкого?

В любом конкретном случае, широкий специалист может быть предпочтительнее узкого специалиста, но человеческое сознание работает по-другому. Люди считают, что узкий специалист лучше.

У кого вы предпочтете сделать операцию на сердце, у терапевта или у хирурга-кардиолога?

Вы отвезете свой Cadillac на обслуживание на ближайшую бензоколонку или в специализированный сервисный центр к дилеру, который продал вам автомобиль?

Вы покупаете обувь в универсаме или обувном магазине? Большинство людей покупают обувь в специализированном магазине.

Специалист преобладает в сознании.

### **Понимание вопроса**

Вы не можете начать сужать фокус до тех пор, пока вы не поймете всего, что из этого следует. В чем проблема? Что удерживает ваш бизнес от того, чтобы добиться успеха на рынке?

Процесс требует объективности и интеллектуальной честности. Понимание проблем и умение встречаться с ними лицом к лицу является ключом. Слишком многие хотят увернуться от вопросов для защиты старых корпоративных решений и своих эго. Слишком часто маркетологи не могут выделить и свою проблему номер один и принять решение по ее поводу. Они останавливаются на менее важных, неопределенных проблемах, таких как "Как нам удержать рост в 15 процентов в год?" или "Как нам увеличить возврат по инвестициям?".

Это не проблемы. Это цели или стремления, выраженные в терминах проблемы. Это, как если бы вы спрашивали себя, "Как мне стать директором?".

Вы не найдете свою проблему внутри компании. Вы не найдете ее даже на рынке.

Неизбежно проблема находится в сознании потребителя или потенциального клиента.

Сегодня маркетинг это битва идей, а не продуктов и услуг.

Следовательно, вам придется думать о внесении физических изменений в продукт или услугу. Или вы захотите изменить корпоративное имя. Но все эти изменения придут позже, после того, как вы выделите восприятия, которые существуют в сознании.

Если вы работаете в компании Volkswagen, вам придется принять тот факт, что Америка все еще думает, что автомобили Volkswagen маленькие, недорогие, надежные, и это восприятие невозможно изменить.

Если вы работаете в компании Coca-Cola, вам придется принять, что New Coke потерпела провал и должна быть изъята из продажи, чтобы основной бренд Coke мог быть поддержан сфокусированной рекламной кампанией. Это правда, не смотря на то, что вкусовые тесты полностью доказали, что New Coke на вкус лучше, чем Coca-Cola Classic.

Восприятие это реальность.

Если вы работаете в компании Anheuser-Bush, вам придется признать, что дела для Michelob идут все хуже с тех пор как компания отказалась от стратегии "Первый класс это Michelob".

Если вы работаете в компании General Motors, вам придется принять то, что Cadillac не может конкурировать с Mercedes-Benz, даже не смотря на то, что Cadillac Allante стоит 56 тысяч долларов.

Если вы работаете в Western Union, вы поймете, что нельзя заниматься бизнесом в двадцатом веке с названием, пришедшим из века девятнадцатого.

Вообще говоря, разве люди, которые работают в компаниях Volkswagen, Coca-Cola, Anheuser-Bush, General Motors или Western Union верят в то, что мы только что

сказали? Возможно, нет. В намерении сфокусироваться существует некоторое отсутствие логики.

Более того, они знают факты. Они знают результаты сравнительного анализа продуктов, вкусовых тестов, дорожных тестов. Они знают, что у них хорошие продукты, которые заслуживают большой доли рынка. Все, что им нужно сделать, это изменить несколько восприятий.

### **Обращение с восприятиями**

В этом лежит основная разница между маркетингом сверху вниз и маркетингом снизу вверх. Изменение восприятия это образ действия традиционного маркетинга сверху вниз.

Обращение с восприятиями это признак маркетинга снизу вверх.

Вы обращаетесь с восприятиями, внося изменения в компанию или продукты, а не пытаетесь изменить среду. Когда лодка дала течь, вы не пытаетесь осушить озеро. Вы пытаетесь починить лодку.

Работники компаний часто переворачивают свои предпочтения. Они полагают, что они должны влюбиться в свой продукт или услугу или имя до того, как выводить их на рынок. "Если я в глубине сердца знаю, что у меня превосходный продукт, то я наверняка найду верные слова и картинки, чтобы передать это знание другим". Влюбленность в себя является опасной иллюзией. Она затуманивает ваше сознание и образ мыслей.

В маркетинге снизу вверх вы пытаетесь не изменить сознание, а извлечь преимущество из восприятий, которые уже существуют.

Для того, чтобы сделать открытие, вы должны взяться за специфику, а затем обобщить ее. На самом деле, вы должны пере-обобщить ее.

Маркетинг это игра, где простая идея побеждает сложную, где одна идея побеждает множественные атаки.

Для того, чтобы увидеть, почему это так, вернитесь к сознанию потенциального клиента. Как вам войти в сознание? Взяв одно послание и повторяя его бесконечно в разных формах? Или приготовив много разных посланий?

Когда одно послание конфликтует с другим, вы конкурируете сами с собой. Вы обескураживаете потенциального клиента. Кто вы такой и что вы защищаете?

Потенциальные клиенты настоятельно противостоят тому, чтобы отдать одной компании или одному продукту две различные позиции.

Если вы в ответе за брэнд, вам нужно мужество, чтобы сказать "нет" на предложение, которое позволит вам заработать больше денег, "благодаря расширению продуктовой линейки, с использованием широко известной торговой марки".

### **Бесплатный сыр**

Расширение продуктовой линейки предлагает неотразимый финансовый аргумент, когда видение нового бизнеса появляется в голове менеджера.

Они видят себя получающими дивиденды, пускаясь в "бесплатное путешествие" за счет известного имени.

К несчастью, бесплатный сыр бывает только в мышеловке, и приходит время платить по счетам. Вот примеры:

1. Скотт Пейпер повесил имя Скотт на такое количество продуктов (ScotTissue, Skotties, ScotTowels), что это слово перестало значить что-либо для покупателя. Затем появился господин Уиппл и другие изготовители салфеток, которые отняли лидерство на рынке туалетной бумаги у Скотта.
2. Сара Ли потеряла 8 миллионов долларов, пытаясь продавать замороженные обеды вместе с замороженными десертами.
3. Компания Xerox потеряла миллионы, пытаясь продавать аппараты Xerox, которые не являлись копирующими машинами. (Это были компьютеры).
4. Брэнд Life Savers пытался стать одновременно торговой маркой конфет и жевательной резинки. Затем компания запустила жевательную резинку без торговой марки Life Savers. Жевательная резинка Bubble Yam достигла огромного успеха. Она превосходит по продажам конфеты Life Savers.
5. Компания Procter & Gamble, один из последних противников расширения продуктовой линейки, в конце концов пала жертвой песен соблазнительных сирен и

попыталась вывести на рынок шампунь и кондиционер Ivory. Эти два продукта идут в никуда.

### **Прокатимся с расширением продуктовой линейки**

Мы могли бы продолжать и продолжать год за годом твердить свое, но так и не смогли никого свернуть с пути под названием расширение продуктовой линейки. В категории за категорией каждый бросался в эту воду. Каждая марка пива запустила "легкий" вариант, который стоил ей немало, и результаты чего были плачевны, особенно с точки зрения влияния на основной бренд.

Пять основных брендов сигарет нашей молодости сегодня увеличились до 269.

Большинство из них являются результатом расширения продуктовой линейки. И обе категории, то есть категории пива и сигарет, стоят на месте или переживают спад.

Результат: больше расходов и меньше бизнеса для каждого игрока.

Когда продукт пытается обращаться ко всем, оказывается, что он не обращается ни к кому. Расширение продуктовой линейки, во всех своих проявлениях, является процессом саморазрушения. На долгосрочной основе расширение продуктовой линейки разрушает поддержку изначального продукта, ключевой выгоды и ключевой концепции.

Для продуктов в упаковке существуют определенные условия, вызывающие расширение продуктовой линейки. Расширение продуктовой линейки затем вызывает долгосрочные последствия, которые выражаются в том, что и бренд и категория ослабевают. На долгом отрезке времени любая категория, в которой активно происходит расширение продуктовой линейки, становится слабой категорией. Существуют две причины, которые приводят к тому, что компании начинают расширять продуктовую линейку своих брендов.

1. Не растущие или уменьшающиеся рынки. Примеры: пиво, сигареты, кофе, сухие завтраки.

2. Волнение потребителей по поводу ингредиентов. Примеры: кофеин, никотин, натрий, сахар, калории.

Посыпая солью раны, увеличение количества продуктов, вызванное расширением продуктовой линейки, ведет к требованию "slotting fees" от розничных торговцев, которые страдают от того, что их склады не справляются с количеством товаров, как Япония с ростом спроса на недвижимость.

Более того, расширение продуктовой линейки обычно ведет к уменьшению потребительского спроса на все продукты категории.

Когда вы видите на полке майонез Hellmann's Light, о чем вы думаете? В майонезе наверняка содержится огромное количество калорий. Разве эту мысль хочет довести до вас компания Hellmann's?

### **Пытаясь обобщать**

Большинство компаний пытаются обобщать. Если бы это не было так трагично для держателей акций и сотрудников, эта тенденция стать всем для всех вызвала бы смех. (Помните TransPacific Airline & Storm Door Company, созданную в старые времена Бобом Ньюхартом?).

Не совершайте ошибку. Общепринятая мудрость учит, что обобщающий бренд главнее специального бренда. Поэтому расширение продуктовой линейки является техникой, которую вбирают практически все современные маркетологи.

Мы не говорим о семейном бизнесе. Мы говорим о больших компаниях с большими и мудрыми отделами маркетинга. О таких компаниях как, например, Colgate-Palmolive. Компания Colgate разрушила значение многих своих брендов.

Вопрос: Что такое Colgate? Это зубная паста, зубная щетка, зубной порошок, мыло, крем для бритья или жидкость для мытья посуды?

Ответ: все, упомянутое выше.

"Расширение границ бренда" стало последним писком моды, так как такие компании как Coca-Cola говорят о концепциях "мегабрендов".

Во имя экономической эффективности и приемлемости для торговли компании хотят превратить "специальный" бренд, который стоит за определенным типом продукта или идеи в "обобщающий" бренд, который представляет два, три или более типов продуктов.

Например, компания Chevrolet продает ошеломляющее количество моделей - 51, под двенадцатью торговыми марками, от Chevettes стоимостью 5 тысяч долларов до Corvettes стоимостью 30 тысяч долларов. Кроме того, компания Chevrolet продает грузовики.

Что такое Chevrolet? Это большие, маленькие, дорогие и дешевые автомобили или грузовики. Chevrolet это окончательно обобщенный бренд. Что бы вы ни захотели, вы найдете это в Chevrolet.

Возможно, именно это является причиной того, что Chevrolet в последнее время потеряла лидерство по продажам по отношению к компании Ford. (В действительности, дела у Ford не намного лучше, чем у Chevrolet. Расширение продуктовой линейки у Ford лишь ненамного меньше.)

Расширение продуктовой линейки постепенно разъедает базовую идентичность бренда в сознании потребителей и потенциальных клиентов.

#### **Расширение продуктовой линейки и конкуренция**

В то время как долговременная эрозия идентичности бренда это эффект политики расширения продуктовой линейки, основные разрушения все же наносят конкуренты. На самом деле, расширение продуктовой линейки или "границ бренда" имеет смысл и должно поощряться, но с одним маленьким условием: в вашем бизнесе не должно быть сильных конкурентов.

Путаница - это не проблема. Проблема в конкурентах.

Печальная история General Electric в бизнесе электроприборов является примером этого утверждения. "General Electric" прекрасное название. Поэтому было понятно, когда компания использовала это название для широкого спектра продуктов, таких как холодильники, стиральные машины, посудомоечные машины, блендеры, утюги и кухонные комбайны, вот почти все они.

Расширение продуктовой линейки не было проблемой. Проблемой стало то, что появились конкуренты и специализированные бренды стали лидерами в каждой категории.

Компания Cuisinart стала лидером в категории кухонных комбайнов, отодвинув General Electric

Компания Frigidaire, а не General Electric, лидирует в категории холодильников.

Компания Maytag вышла на первое место в категории стиральных машин, оставив General Electric позади.

Компания Sunbeam стала лидером в категории утюгов.

Компания Waring лидирует в категории блендеров.

Единственный продукт для кухни, с которым General Electric еще является лидером, это электрические плиты.

#### **Уязвимость тех, кто обобщает**

Вы видите, что обобщающий всегда уязвим. Del Monte это прекрасное обобщающее название для консервированных фруктов или овощей. Но "специалист" под названием Dole является лидером в продажах ананасов.

Возьмем случай Kraft. Многие полагают, что расширение продуктовой линейки этой компании с использованием имени Kraft является большим успехом.

Возможно и так, поскольку конкуренты отсутствуют. Но в категории желе и джемов, когда обобщающий бренд Kraft конкурирует со специализированным брендом Smuckers, это смешное название побеждает в борьбе за рынок со счетом 37 к 9.

Обобщающие бренды не чувствуют себя лучше и в майонезных войнах. Майонез Kraft Real владеет долей рынка равной 18 процентам, а Hellmann's - 42 процента.

К счастью для Kraft, у компании есть свои специализированные бренды. Самым успешным брендом компании является Philadelphia Brand Cream Cheese, то есть специализированная торговая марка. Многие годы Philadelphia владеет 70 процентами рынка сливочных сыров.

#### **Парадокс расширения продуктовой линейки**

Все знают, что расширение продуктовой линейки приносит успех. Но вопрос не в том, принесло ли успех расширение продуктовой линейки, а в том, что сделали конкуренты. Что ведет нас к двум принципам расширения продуктовой линейки.

1. Расширение продуктовой линейки является хорошей стратегией, если не возникает конкурент-специалист.

2. Расширение продуктовой линейки является плохой стратегией, если конкуренты предпринимают сильные ответные действия.

До настоящего времени история подтверждала эти два пункта. Многие годы бренд компании Procter & Gamble Crisco был лидирующим в категории жиров, добавляемых в тесто для рассыпчатости. Затем мир обратился к растительным жирам. Конечно, Procter & Gamble создала растительное масло Crisco.

Кто стал победителем в войне растительных жиров? Конечно, Wesson.

Время идет, и на сцену выходит кукурузное масло. Конечно, компания Wesson поддерживает технологию и выводит на рынок кукурузное масло Wesson.

Кто стал большим победителем в схватке кукурузного масла? Верно, Mazola.

Успех кукурузного масла без холестерина предлагает сделать маргарин на основе кукурузного масла без холестерина. Поэтому компания Mazola выводит на рынок кукурузный маргарин Mazola.

Итак, кто победил в категории маргаринов на основе кукурузного масла? Вы правы, Fleischmann's.

В каждом случае победитель-специалист стал обобщать и проиграл новому специалисту.

### **Удлиненные сигареты**

Та же самая история случилась много лет назад с сигаретами.

В 1937 году компания Pall Mall представила сигареты длиной 85 мм, которые были на 15 мм длиннее, чем стандартные брэнды, такие как Lucky Strike и Camel.

Таким образом Pall Mall стала специалистом в сигаретах "king size". Она достигла большого успеха. В 1960 году сигареты Pall Mall обошли Camel и стали лидером продаж. Затем кто-то в компании Pall Mall сказал: "Почему мы остановились здесь? Давайте удлиним наши сигареты до 100 мм" Прекрасная идея.

Но вместо того, чтобы представить новый брэнд, Pall Mall перестала быть специалистом в "king size", а стала обобщающим брэндом. В 1965 году были выведены на рынок сигареты Pall Mall Golds, первые сигареты длиной 100 мм.

Вскоре после этого, специалист под названием Benson & Hedres появился с сигаретами длиной 100 мм и забрал рынок. Сегодня сигареты Pall Mall длиной 85 мм и 100 мм вместе взятые владеют всего 3,5 процентами рынка, в то время как сигареты специалиста Benson & Hedres длиной 100 мм занимают 4,2 процента рынка.

Опять, специалист победил обобщающий брэнд.

### **Противоположность расширению продуктовой линейки**

Фокус является противоположностью расширению продуктовой линейки.

Маркетинговое послание подобно острию ножа. Вы должны заточить нож, чтобы внедрить свое послание в сознание. Вы тупите свой нож, когда расширяете свою стратегию продаж.

Математика маркетинга отличается от обычной математики. В маркетинге, вы увеличиваете продажи с помощью вычитания, а не сложения.

Для того, чтобы начать мощную маркетинговую атаку, вы должны быть готовы на самопожертвования.

Полная продуктовая линейка, например, является роскошью, которую может позволить себе лидер. Если вы хотите конкурировать с лидером, вы должны сузить свою продуктовую линейку, а не расширять ее.

### **Сила узкого фокуса**

Во-первых, специалист может сфокусироваться на одном продукте, одной выгоде, одном послании. Этот фокус позволит участнику рынка придать посланию остроту, которая поможет ему быстро войти в сознание.

Некоторые примеры: Domino's Pizza может сфокусироваться только на доставке на дом за полчаса. Pizza Hut должна говорить и о доставке на дом и о ресторанах.

Duracell может сфокусироваться на долгоиграющих щелочных батарейках. Eveready должна говорить о flashlight, сверхмощных, заряжающихся и щелочных батарейках. (В настоящее время щелочные батарейки Eveready Energizer стали просто батарейками Energizer, что явилось мудрым шагом компании).



Компания Castrol может сфокусироваться на масле для высокопроизводительных небольших двигателей. Масло Pennzoil and Quaker State продается для любых типов двигателей.

Во-вторых, специалист может восприниматься как лучший или эксперт в своей области. Cray является лучшей в суперкомпьютерах. Philadelphia - лучший сливочный сыр. Оригинальный, другими словами.

И последнее. Специалист может стать "родоначальником" категории. Слово Xerox стало нарицательным для копирования. "Отксерьте это для меня, пожалуйста".

Название Federal Express стало нарицательным для доставки за ночь.

Нарицательным названием для клейкой ленты стало название 3M Scotch. "Приклей это скотчем".

Даже не смотря на то, что это не нравится адвокатам, то, что бренд становится нарицательным, является единственным в своем роде оружием в маркетинговых войнах. Но это то, чего может добиться только специалист. Обобщающий бренд не может стать нарицательным.

Никто никогда не говорит: "Принесите мне пиво GE".

#### **Фокус в колах**

Двухбрендовая стратегия Coca-Cola была разработана как по заказу ее главного конкурента - Pepsi-Cola.

Нигде стратегия двух брендов Coca-Cola не была более уязвима, чем на рынке продажи напитков в розлив (В супермаркетах есть место для двух напитков Coke, а в ресторанах быстрого питания нет).

"Зачем разбрасываться, - гласит реклама Pepsi, - когда можно идти в ногу с явным победителем?"

Какая возможность. Pepsi уже выиграла битву в супермаркетах. Но Coke побеждала в войне продажи напитков в розлив, захватив 60 процентов рынка, против 26 процентов, принадлежащих Pepsi.

Затем Pepsi дала течь. Компания купила Kentucky Fried Chicken (До кучи к их сетям Taco Bell и Pizza Hut).

"Зачем субсидировать конкурентов?" злорадствовала компания Coca-Cola, убедившая Wendy's отказаться от "выбора нового поколения".

У Pepsi-Cola большие проблемы с индустрией фаст-фуда. Придется провести много переговоров и потратить много денег, чтобы удержать Pepsi в бизнесе продажи напитков в розлив.

#### **Фокус на автоматизации офисов**

Xerox может скопировать все что угодно. Или так компания думала, когда пыталась скопировать IBM, выведя на рынок полную линейку оборудования для автоматизации офисов. Нетрудно заметить, что Team Xerox не выиграла пока ни одной игры.

Продавать систему вместо продукта это научный способ разбрасывания вашего фокуса, и он очень соблазнителен для многих компаний. Однако, прежде чем выбрать такой подход, спуститесь вниз к линии фронта и удостоверьтесь, что ваши потенциальные клиенты хотят купить систему так же сильно, как вы хотите ее продать.

Большинство потребителей не хочет этого. Поэтому Wang и Harris, так же как и другие поставщики систем, имеют столько проблем.

Фокус это секретный ингредиент в практически любой успешной маркетинговой кампании. Даже всесильная компания IBM не может позволить себе атаковать сразу на всех фронтах. В тот год, когда Bing Blue представила персональный компьютер, компания потратила 73 процента своего рекламного бюджета на свое новое детище.

#### **MCI спотыкается**

MCI, телефонная компания междугородной связи, недавно объявила, об убытках на сумму от 500 до 700 миллионов в четвертом квартале. Более того, компания объявила, что увольняет 2300 из своих 16000 сотрудников.

Это большие потери в деньгах и людях.

Проблема компании MCI состоит в фокусе, и началась она с неудачного решения запуска почты MCI.

MCI - большая компания, доходы которой составляли около 4 миллиардов долларов. Но размер - понятие относительное.



MCI конкурирует с IT&T, компанией, которая во много раз больше нее. MCI владеет только небольшой долей (5 процентов) рынка междугородней связи.

Если вы конкурируете с таким гигантом как IT&T, будете ли вы запускать продукт, затрагивающий другого монстра, почтовую службу США?

Если какая-нибудь компания и собирается войти в бизнес электронной почты, то это должна быть AT&T, а не MCI.

### **Не хороший год**

Во всяком случае, он не был таким для короля дорог, компании Goodyear Tire and Rubber Company.

Но не шины и резина вызвали проблему. Ее вызвала нефть, а именно покупка компанией Goodyear в 1983 году Celeron Corporation, компании, занимающейся разработкой нефти и газа, за 820 миллионов долларов.

Нефтяной бизнес не только отвлек руководство Goodyear, плохо дела пошли также в аэрокосмическом бизнесе колесных дисков компании.

Несчастье пришло в компанию вместе с сэром Джеймсом Голдсмитом, британско-французским инвестором, который купил 11,5 процентов акций компании и предлагал выкупить оставшуюся долю.

Чтобы избавиться от сэра Джеймса, менеджмент Goodyear выкупил у него его долю и еще 40 миллионов акций у других держателей. Этот шаг более чем вдвое увеличил долг компании, сделав его равным 5,3 миллиардам долларов, поставив на карту Celeron и другие две дочерние компании.

Персонал компании Goodyear был уменьшен на 5 процентов, служащих отделов исследований и развития сократили на 10 процентов, а бюджет отдела рекламы стал равным нулю. Соответственно сократился расход капитала.

Какой ужасный план разработал Голдсмит в отношении Goodyear? "Это хороший, разумный бизнес с использованием технологий мирового класса, - сказал сэр Джеймс, - но диверсификация рафокусировала его".

Опять это слово "фокус". Выгода держателей акций Goodyear была бы соблюдена, если бы компания отказалась от своих операций, не связанных с шинами и сконцентрировалась на своем ключевом бизнесе.

Нам кажется, что это хорошая идея. Не понятно только, почему она не пришла в голову руководству Goodyear.

### **Будет ли Du Pont следующим?**

Симптомы те же: компания потеряла свой фокус.

Так же как и Goodyear, компания Du Pont создала себе нефтяную проблему. Это произошло, когда она в 1981 году купила Conoco за 7,8 миллиардов долларов. Эта компания теперь стоит не больше 5 миллиардов.

Спасает сотрудников компании Du Pont от увольнения только то, что купить эту компанию практически невозможно из-за ее стоимости. Со стоимостью рынка, составляющей почти 21 миллиард долларов, Du Pont показалась дороговатой даже для Дональда Трампа.

Компания из Wilmington не научилась фокусироваться. В попытке уменьшить зависимость от химического производства, Du Pont в последнее время купила несколько фармацевтических компаний, самой заметной из которых является отделение American Critical Care компании Baxter Travenol.

Пойдут ли лекарства по пути нефти? Это неправильный вопрос.

Если вы думаете, что знаете, каким путем пойдет такой продукт как лекарства, тогда вам нужно покупать акции фармацевтической компании, а не саму фармацевтическую компанию.

Забудьте о синергии. Это миф.

### **Сфокусируйтесь на розничных продажах**

Индустрией, которая демонстрирует огромные преимущества фокуса, является розничная торговля.

Большие универмаги теряют почву, уступая маленьким специализированным магазинам. Только в Манхеттене, три больших старомодных магазина (Gimbels, Ohrbach's и Alexanders) объявили о том, что планируют закрыться.

Однако маленькие специализированные магазины на подъеме. Gap и Benneton являются примерами, которые первыми приходят в голову.

Битва между универмагами и специализированными магазинами один из самых очевидных примеров силы фокусного подхода. Но отметим, что продажи в больших универмагах не падали до тех пор, пока специализированные магазины не вышли на рынок.

Время наносить удар по разросшемуся конкуренту наступает до того, как у него начинается падение, а не после этого. Если вы ждете, пока тенденция станет очевидной, это обычно уже поздно. Другие уже пришли, чтобы закрепить свои позиции.

#### **Развод в стиле Dart и Kraft**

Вы, возможно, читали о разводе Dart и Kraft после 6 лет корпоративного брака. Мы думаем, что это первый из множества подобных разрывов в рыночном сообществе. Новая компания Kraft Inc. будет состоять из всех пищевых операций Dart и Kraft плюс Duracell.

(Хотя батарейки и бакалея не имеют много смысла, сильные компании Kraft не захотели отказаться от такого источника денег как Duracell).

Оставшиеся части (Tupperware, приборы West Bend, пищевое оборудование Hobart, и так далее) отойдет акционерам под именем Premark International.

Несмотря на проблемы с именем Kraft, мы думаем, что обе части добьются успеха. (Две сфокусированные компании сильнее, чем одна несфокусированная).

Некоторые аналитики с Уолл Стрит согласны с нами. Курт Вульф из Donaldson, Lufkin & Jenrette выдвигает аргумент, что корпорации меньшего размера, сконцентрировавшись на бизнесе, более успешны, чем большие "сверхкапитализированные, диверсифицированные" компании.

"Инвесторы, - говорит господин Вульф, - должны диверсифицировать через свои портфолио, а не через менеджмент".

#### **"Я бы выпил Miller"**

Нет примера, лучше иллюстрирующего опасность потери фокуса, чем история пива Miller.

Логика, возможно, была следующая: у нас лидирующий бренд обычного пива (Miller High Life), почему бы нам не расширить нашу долю рынка, используя нашу хорошо известную торговую марку для легкого пива (Miller Lite)?

И это сработало. Miller Lite сегодня стоит на втором месте по продажам пива в Америке. Но что случилось с Miller High Life, которое стояло на втором месте до того?

Этот бренд дал течь. За 6 лет продажи Miller High Life упали с 23,5 миллиона баррелей в год до 9,4 миллиона баррелей в год. Этот спад произошел несмотря на 310 миллионов долларов, которые компания Miller Brewing потратила на рекламу бренда.

Давайте спустимся к линии фронта и посмотрим, почему это произошло. Лучшее место для начала это ваш соседний бар.

Попросите у бармена пиво Miller и посмотрите, что вы получите. У вас есть все шансы получить Miller Lite.

Другими словами, Miller сделала так, что "Miller" стало означать "легкий". Естественно, что Miller не может одновременно означать High Life.

В зале заседаний совета директоров Miller может означать все, что только может пожелать председатель. Но на передовой, в сознании потребителя, дела обстоят иначе. В обществе, перенасыщенном средствами связи, брендами, а также пивом, вы должны быть счастливы, если ваш бренд означает хотя бы одну вещь. Почти никогда название бренда не может означать две или более вещей.

Heinz был брендом номер один в маринадах. Затем компания Heinz расширила действие своего бренда и представила кетчуп Heinz. Тоже очень успешно.

Но между делом, конечно, Heinz потеряла свое первое место в маринадах, уступив его Vlasic.

Ничего удивительного. Vlasic означает маринованные огурцы. Heinz означает кетчуп.

## Глава 5. Найдите свою тактику

Вы не можете сужать фокус и отслеживать тенденции бесконечно. Рано или поздно вам придется выбрать конкурентный ментальный аспект для того, чтобы разработать на основе него стратегию.

На самом деле вы можете продумать процесс несколько раз. Выбрать тактику и привести ее к логическому завершению, затем отказаться от нее и попробовать другую. Однако есть некоторые принципы, о которых не стоит забывать.

### **Ваша тактика не должна быть ориентирована на компанию**

Это признак маркетинга сверху вниз в худшей форме - выбирать тактику, которую вы будете использовать, поскольку она отвечает стратегическим требованиям корпорации. Компания Херох купила компьютерную компанию (Scientific Data Systems), поскольку это отвечало ее стратегическим планам, в соответствии с которыми она собиралась предложить своим клиентам автоматизированный офис. Это была ошибка стоимостью в миллиарды долларов. Потребители уже имели изобилие компьютерных компаний, из которого могли выбирать: IBM, Digital Equipment, Wang, и так далее.

Девять из десяти новых продуктов выводятся на рынок для того, чтобы заполнить пустующее место в продуктовой линейке компании, а не для того, чтобы заполнить пустующее место на рынке. Может быть, поэтому девять из десяти новых продуктов терпят неудачу.

Фокус на компанию является ошибкой. Это может поднять ваш статус внутри компании, но вызовет катастрофические последствия снаружи.

### **Ваша тактика не должна быть ориентирована на потребителя**

Величайший миф маркетинга гласит, что главное заключается в том, чтобы "угодить клиенту".

Многие маркетологи живут в вымышленном мире. Они верят в фантазию о девственном рынке. Это поверие о том, что маркетинг является игрой двух игроков - компании и клиента.

В этой фантазии компания разрабатывает продукт или услугу для того, чтобы удовлетворить потребности и нужды клиента, а затем использует маркетинг для того, чтобы собрать урожай.

Девственных рынков не существует. Реальность заключается в том, что рынок состоит из потребителей, сильно или слабо удерживаемых конкурентами.

Маркетинговая кампания, поэтому, состоит в том, чтобы удерживать ваших потребителей и одновременно пытаться увести клиентов у ваших конкурентов.

Как насчет нового продукта? Наверняка существует девственная территория, на которой вы можете представить новый продукт.

Неверно. Каков был рынок видеомагнитофонов до того, как компания Sony вывела на него Betamax?

Его не было. Конечно, Sony определила, что в потенциальный рынок входят владельцы телевизоров, но не было гарантии, что кто-нибудь из них купит видеомагнитофон.

Не смотря на все разговоры об удовлетворении нужд и потребностей девственного рынка, большинство маркетологов скорее запустят продукт, направленный на существующий рынок и против окопавшихся там конкурентов.

### **Отдельный случай: обход с флангов**

Мы определяем обход с флангов как представление нового продукта, который сильно отличается от существующих. Типичным фланговым маневром является обход по цене сверху или снизу.

Mercedes-Benz, например, обошел Cadillac с верхнего фланга. Volkswagen обошел Chevrolet с нижнего фланга.

А поп-корн Gourmet Popping Corn компании Orville Redenbacher обошел Jolly Time сверху. Подходы с флангов могут быть очень эффективны, хотя многие маркетологи сопротивляются им.

Каков рынок для поп-корна высокой стоимости? Его, конечно же, не было до Orville Redenbacher.

Вы не можете делать этого с обеих сторон. Вы не можете воспользоваться преимуществом действия на девственной территории и в то же время использовать выгоды, которые дает сформировавшийся рынок.

### **Ваша тактика должна быть ориентирована на конкурентов**

Не так давно авиакомпания Delta решила предложить бонус "тройная миля" для существующих членов (и новых членов) клуба часто летающих пассажиров. Это показалось компании хорошей идеей, с помощью которой она хотела привлечь много новых клиентов. Идея действительно была неплохая, но она также привлекла такие компании как American, United, Pan Am, TWA и Eastern. Все они вступили в игру и предложили точно такие же программы. В результате не выиграл никто, кроме людей, часто совершающих авиа-перелеты.

Когда компания Burger King начала свою кампанию "жареный на огне, а не на сковороде", McDonald's не выбросила все сковороды из своих кухонь для того, чтобы установить барбекюшницы. Сделать это было бы слишком дорого.

Тройная миля не является тактикой, ориентированной на конкурента, поскольку ее можно быстро скопировать.

Быстрота является важным соображением. Если конкурент не может быстро скопировать вашу тактику, у вас появляется время на то, чтобы стать первым в сознании.

Большинство пассажиров авиалиний не знают, что Delta была первой, кто предложил тройную милю. У компании не хватило времени утвердить концепцию до того, как конкуренция начала свое наступление.

"Жаренный на огне не то, что жаренный на сковороде" является хорошей стратегией, ориентированной на конкурента, поскольку ее нельзя быстро скопировать. Ее нельзя скопировать и с экономической точки зрения.

Когда компания Michelin вышла на американский рынок с радиальными шинами, она заставила компании Goodyear и Firestone уйти в оборону на многие годы. Даже если "большие колеса" Соединенных Штатов захотели бы вложить средства в оборудование для производства радиальных шин, создание производственных мощностей заняло бы многие годы.

Единственная тактика, которую стоит рассматривать, является тактика, которая всадит нож в конкурента. Тактика, которая просто предлагает конкурентам новую приманку для покупки, также предлагает новую приманку для копирования.

Несмотря на это, большинство маркетинговых программ включает купоны, скидки, промо-кампании в магазинах и разнообразные выгодные сделки. Программы, которые не работают, стоят вам кучу денег. Программы, которые работают, искренне льстят вам: ваши конкуренты копируют вас.

Вы не сможете выиграть, угождая потребителю. Забудьте о выгодных сделках. Больше всего удовольствия вы доставите потребителю, если отдадите ему свой товар бесплатно.

С другой стороны, тактика, которая не доставит удовольствия одному или нескольким вашим конкурентам обречена на то, чтобы принести пользу вашему бизнесу.

### **Избегайте тактику "вкус месяца"**

Распространенная тактика, которую следует избегать, это "больше выбора". Некоторые компании основали все маркетинговые программы на философии "вкус месяца".

Кто скорее всего купит этот новый горячий вкус, появившийся в результате расширения продуктовой линейки? Ваши уже существующие клиенты, конечно. А не клиенты ваших конкурентов. Даже если новый вкус имел некоторое влияние на конкурентов, догадайтесь, кто первый его скопирует? Это будут ваши конкуренты. Вы не можете владеть вкусом. Кто первый изобрел клубничное мороженое? Никто не знает. Новый вкус не может стоять в одной категории с ксерографией.

Более того, большой выбор для потребителей приносит новые проблемы. Одной из них является замешательство. Какой вкус я покупаю? Второй проблемой является наличие. Чем большее разнообразие вкусов предлагает продукт, тем вероятнее, что именно тот, который ищет потребитель, отсутствует на складе.

Когда Соке была Соке, было маловероятно, что Соса-Кола кончится в супермаркете. Теперь, когда Соке бывает новой, диетической, вишневой, диетической вишневой, без кофеина и диетической без кофеина, возможность того, что на складе супермаркета кончится именно тот напиток, который вы хотите купить, гораздо больше.

Большой выбор усложняет решение о покупке многих продуктов. Разве тот факт, что Chevrolet предлагает 10 моделей (в ставящей в тупик череде видов кузова и опций двигателей) делает покупку автомобиля Chevrolet проще?

Компания General Motors хвасталась, что если использовать все опции во всевозможных комбинациях, потребитель сможет купить миллион разных автомобилей Chevrolet.

Больше половины новых Chevrolet покупаются за пределами выставочных залов дилеров, причем выбор покупателей обычно ограничен наличием антикоррозийного покрытия снизу и воска сверху кузова (есть или нет).

#### **Когда вы являетесь своим собственным конкурентом**

Если вы доминируете в категории, вы можете стать собственным конкурентом. В этом случае вы должны выпускать продукты, которые будут атаковать другие ваши продукты. Если делать это с умом, вы сможете съесть свой пирог, и он при этом останется целым.

Gillette является лучшим примером. Она владела рынком бритв с одним лезвием благодаря Blue Blade.

Затем компания Gillette стала атаковать саму себя бритвой Trac II. "Два лезвия бреют лучше, чем одно", гласили рекламные ролики Trac II.

Та бритва, лучше которой был станок с двумя лезвиями Trac II, была бритва компании Gillette под названием Blue Blade.

Затем Gillette представила бритву Atra, первую регулируемую бритву с двумя лезвиями. "Вы бреетесь бритвой с нерегулируемыми лезвиями?", - говорила реклама Atra, что, конечно же, относилось к продукту Trac II.

Доли рынка, превосходящие 50 процентов, обычно распределяются между продуктами Gillette благодаря стратегии множественных брендов этой компании.

В день, когда Gillette вывела на рынок Trac II, у нее было 55 процентов рынка влажного бритья. Сегодня Gillette владеет почти двумя третями рынка, что является большим достижением перед лицом отчаянной конкуренции со стороны Schick, Bic, Wilkinson и других компаний.

Не путайте тактику Gillette с тактикой Coca-Cola по расширению продуктовой линейки. Семь вкусов Кока выведены на рынок под брендом Coca-Cola, что вносит смятение в сознание потенциального клиента.

Каждый продукт Gillette, особенно ключевые продукты Trac II и Atra, имеют свое собственное название, что уменьшает путаницу.

Естественно верно, что и Trac II и Atra имеют слово "Gillette", написанное меньшими буквами на упаковке. (Название Gillette имеет свою функцию при дистрибуции продукта. Например, оно говорит торговцу, где этот продукт заказывать).

В этом отношении оно подобно названию General Motors на автомобиле Chevrolet.

Первостепенным названием бренда все равно является Chevrolet.

#### **Простое лучше сложного**

Хотя представители человеческого рода любят сложности, большинство потенциальных клиентов редко утруждают себя, пытаясь разобраться во всем.

Простые идеи легче осуществить, и потенциальные клиенты находят, что в них проще разобраться.

Слишком часто компании пытаются произвести впечатление на потенциальных клиентов сверкающим списком сложных прибабасов, а не продать им простые идеи, которые они готовы купить.

Несколько лет назад в попытке восстановить подмоченную репутацию рынка офисных систем, Xerox представила новую линейку продуктов на широко освещаемой презентации. Представители Xerox арендовали Центр Линкольна в Нью-Йорке и заполнили сцену предметами офисной техники. Это была попытка сверкнуть технологией.

В результате получилась презентация, которая поразила умы, но не смогла привлечь внимание прессы или потенциального клиента. Она была слишком сложной, чтобы иметь с ней дело.

Почему компании, подобные Xerox, во всем мире делают это? Типичное мышление сверху вниз. Они хотели произвести впечатление на рынок с помощью концепции,



состоящей в том, что Херох собирается стать главным игроком в бизнесе офисной информации.

Погребенным под этой грудой продуктов оказался новый лазерный принтер, который одновременно являлся копировальным аппаратом. (Laser CP).

Вот эта простая тактика, лазерный принтер и одновременно копир, сработала бы гораздо лучше, чем сложная линейка продуктов от принтеров до компьютеров, которую Херох представляла потребителям.

Хорошим примером ценности простоты является радиостанция, которая искала способ отличаться от своих конкурентов. Она обнаружила, что людям нравится узнавать погоду как можно скорее, поэтому выбрала тактику увеличения количества прогнозов погоды в течение каждого часа вещания.

Затем радиостанция вышла на телевидение и продвинула идею о более частых, передаваемых каждые девять минут, прогнозах.

Тактика сработала. Станция совершила подкоп под своих конкурентов средством, проще которого трудно было придумать.

Почему конкуренты не скопировали эту тактику? Они, конечно, могли это сделать, но станция, сделавшая это первой, имеет преимущество, если двигается достаточно быстро, чтобы захватить место в сознании.

#### **Отличающийся, но не обязательно лучший**

Когда вы начинаете бороться с продуктом, имеющим очевидное преимущество, вы можете забыть о маркетинге.

Возьмем копировальный аппарат 914, использовавший обыкновенную бумагу. Он, очевидно, превосходил термографические машины от 3М и Kodak. Как и ожидалось, Thermofax и Verifax были уничтожены. (Так же как реактивные самолеты вытеснили самолеты с поршневыми двигателями с рынка авиалиний). Это было как в бое с участием Майка Тайсона. Он происходил на ринге, но это не был бокс.

Изучение принципов маркетинга бесполезно, если вам приходится конкурировать с ксерографией, а ваш продукт основан на термографии.

Изучение принципов военного дела также не сильно поможет, если вы воюете с врагом, у которого есть атомная бомба, а у вас ее нет.

К счастью, действительно превосходящий продукт встречается очень редко. Разве BMW лучше, чем Volvo? Кто скажет точно? Они отличаются друг от друга.

Компания Volvo построила свою стратегию на "долговечности", используя тактику установки шести автомобилей на крыше друг у друга. Компания BMW построила стратегию вокруг фразы "основная машина для вождения".

BMW конкурировала с Mercedes-Benz. Обе компании предлагали дорогие немецкие автомобили, но машины Mercedes появились на американском рынке первыми и захватили позицию "инженеринга".

Стоило ли BMW идти против своих тевтонских конкурентов с позицией лучшего инженерного подхода? Смогла бы она обойти Mercedes с помощью кампании, основанной на своих патентованных камерах сгорания с тремя полусферами?

"Превосходство" - субъективная концепция. Поэтому всегда лучше избегать атак на конкурентов там, где конкурент силен.

Какова разница между BMW и Mercedes? Разница не в автомобиле, а в водителе. Более пожилые водители предпочитают представительный, более дорогой Mercedes. Водители помоложе предпочитают более новый, менее дорогой автомобиль BMW.

Одной из причин, по которой молодые водители предпочитают BMW, состоит в том, что водители старшего возраста предпочитают Mercedes. (Это та же причина, по которой такого успеха добилась стратегия поколения Pepsi).

Какова важнейшая характеристика молодых водителей? Они ездят быстрее. (Сходите на линию фронта, в ближайший "Stoplight Grand Prix" и проверьте).

Оставьте инженеринг Mercedes-Benz. BMW достигла большого успеха, эксплуатируя позицию вождения.

Недавно BMW вступила на территорию Mercedes, представив модели серии 7. Компания начинает терять фокус, что может подорвать всю ее продуктовую линейку.

#### **Концепция лучше, чем продукт**

Сегодня маркетинг это битва концепций, а не продуктов. Настоящим эталоном тактики является то, есть ли у вас концепция или идея, которая движет вашим бизнесом. Как сказал Уолтер Ристон: "Идеи стали новой валютой корпоративной Америки".

Компьютерная индустрия является хорошим примером силы концепции. В первый раз за свою историю у компании IBM появились конкуренты, которые приносят ей неприятности на офисном рынке. Особенно опасной стала компания DEC со своим подходом "единой операционной системы" к продажам миникомпьютеров.

С другого фланга компания Apple стала развивать свою концепцию под названием "настольные издательские системы". Эта идея захватила воображение многих пользователей и помогает продажам множества компьютеров Macintosh на территории Fortune 1000.

Если бы вы были маркетинг-менеджером в компании IBM, что бы вы сделали с этими новоявленными конкурентами?

До сих пор компания следовала курсу создания лучшего продукта, увеличения усилий по продаже и использования массированной рекламы для того, чтобы заново захватить контроль над рынками, на которых она когда-то доминировала.

Никто проводит в жизнь подход "чем больше, тем лучше", чем IBM. (Этому способствуют ресурсы IBM).

Компания представила не один и не два, а целое новое поколение персональных компьютеров, под названием Personal System/2. Она также начала рекламу не одной и не двух, а пяти различных компьютерных систем среднего класса.

Компания сильно укрепила свой отдел продаж, послав на поле боя тысячи новых продавцов. Даже руководитель компании Джон Акерс вошел в дело, начав встречаться с группами потребителей, обещая им, что IBM будет более внимательно прислушиваться к их жалобам и предложениям.

Для того, чтобы о нем не забыли, рекламный отдел разработал план ударной рекламной кампании.

Чарли Чаплину показали на дверь, и заменили его не одним и не двумя, а целым штатом из M.A.S.H. В состав вошел и Алан Алда (с которым, по слухам, заключили десятиллионный контракт).

До сих пор все эти попытки не понизили статус DEC или Apple и они продолжают захватывать важные позиции на офисном рынке.

Представление IBM "персональных издательских систем" прошло практически незамеченным, так как компании в основном продолжают покупать "настольные издательские системы" от Apple.

Не смотря на всю силу и мощь IBM, у компании есть только один шаг, который можно сделать, и он очевиден.

Но сначала IBM придется осознать природу битвы. С самого начала компьютерные войны были битвами идей и концепций.

Компания IBM первой представила концепцию "обработки данных" со своими универсальными компьютерами. Компания DEC атаковала идею больших компьютеров, выйдя на рынок с концепцией "миникомпьютеров", которая привела к "офисной обработке".

Компания Apple затем выдвинула концепцию "персонального компьютера" для дома и школы. Компания IBM сделала заявку на "офисный" персональный компьютер.

Другие игроки строили бизнес вокруг концепций. Компания Wang добилась успеха с "электронной обработкой текстов". Компания Cray достигла процветания с "суперкомпьютерами". Компания Tandem вышла на рынок с системами "двойной обработки". Компания Compaq преуспевает с маленькими "портативными компьютерами".

Все большие победители имели что-то общее: у них была идея или концепция, на которой они выехали.

Компания IBM потерпела неудачу, пытаясь перечитать компьютерную историю. В последние годы она отошла от концептуального подхода. Компания использует стратегию продукта на рынке и представляет все больше и больше изделий.

Посмотрите на рекламу IBM, и вы поймете стратегию компании. Реклама IBM показывает линейку продуктов и предлагает: "вы можете получить все, что вы хотите". Базовым посланием IBM к потребителю является: "Мы сделаем все, что вы захотите". Слабость такого подхода заключается в том, что потребители часто не знают, чего они хотят, особенно в категории высоких технологий. Потребители покупают то, что, по их мнению, им нужно иметь. И если они думают, что им нужно иметь такие концепции как "единая операционная система" или "настольная издательская система", бизнес переходит к DEC или Apple.

Единственным путем, открытым для IBM, является борьба с этими концепциями с помощью своей собственной концепции.

#### **Концепция для бумаги**

Такие концепции как "настольная издательская система" иногда создают дополнительные рынки для других продуктов или услуг.

Материал, который раньше печатался вне компании, теперь может появиться прямо на рабочем столе. Отчеты и документы, на создание которых уходило несколько дней, могут быть сделаны за несколько часов.

Давайте представим, что вы молодой блестящий маркетолог в большой компании по производству бумаги, которая заметила эту тенденцию. Руководство приказало вам запустить новый брэнд офисной бумаги.

К несчастью, с этими приказами связаны некоторые проблемы, поскольку многие конкуренты уже вышли на рынок с брэндами такой бумаги. Это такие компании как Hammermill, Nekoosa, Boise Cascade, Champion и Mead.

Торговцы продают большую часть этих брэндов. Поэтому точкой отсчета в поиске тактики для вас должно стать определение того, что продается торговцами. Вы обнаруживаете, что бумага их "рядового брэнда" продается лучше, чем специальная бумага.

Но все эти новости не так плохи. Вы обнаруживаете, что некоторые большие пользователи, занятые электронным издательством, заказывают бумагу лучшего качества для офсетной печати своих машин.

Эврика! Именно это интересный конкурентный ментальный аспект. Запустите высококачественный брэнд, который обойдет конкурентов с фланга. (Gourmet Paper Орвилла Реденбахера для лазерного принтера).

Этот брэнд будет иметь особенную яркость и матовость и будет предназначен для печати важных документов.

В основном вам придется убедить потребителя иметь два типа бумаги, которые они будут использовать по-разному. Один для ежедневной внутренней работы, другой для внешнего использования.

Вам придется создать для себя нишу, но у вас будет концепция, которая поведет вас гораздо дальше, чем продажа и доставка бумаги по установленной цене.

#### **Не бывает меда без мух**

В книге Макиавелли "La Mandragola" был герой, который сказал: "Не бывает меда без мух". На каждый позитивный конкурентный ментальный аспект найдется негативный. Так же важно продвигать негатив как и позитив. Негатив это то, что позволит вашей тактике завоевать доверие.

Универсальные магазины обнаружили, что распродажа более эффективна, если товары рекламировать как "подержанные" или "нестандартные". Эти слова объясняют потенциальным клиентам, почему цена на товары снижена. (Магазинам приходилось продавать "новые" товары, чтобы продажи "подержанных" длились дольше).

Магазины распродаж часто называли себя "торговыми точками фабрик" по той же самой причине. Или они создавали ощущение склада за счет дешевых столов и других принадлежностей обстановки.

Когда Чарльз Шваб открыл свою фирму маклерских скидок, он упирал на тот факт, что в его компании нет представителей по продажам или сотрудников, занимающихся счетами, чтобы дать вам совет. Никто из компании никогда не позвонит вам, чтобы попытаться вам что-нибудь продать. (Умело поданное продвижение негатива в таком случае часто заставит ваши слова звучать позитивно).

Как гласит реклама Charles Schwab, "Где выгода? От чего я отказываюсь, чтобы делать для вас такие большие скидки на комиссию?".

"Единственная выгода в том, что мы не даем вам советов по инвестициям".

Замечательно может прозвучать следующая фраза: "У нас есть все, что есть у наших конкурентов, но по более низкой цене". Но в чем же наша выгода?

Именно это скажут ваши потенциальные клиенты. Именно поэтому, чтобы заслужить доверие, вы должны рекламировать вашу выгоду так же как и обещания вашим потенциальным клиентам.

Что говорит низкая цена о продукте? Именно так. (Попробуйте продать золотые часы Rolex за \$50 долларов на улице Нью-Йорка, и вы увидите, что говорит низкая цена. Часы или поддельные, или краденные, или и то и другое).

"Volkswagen Beetle 1970 года будет таким же уродливым и дальше". Это было сильное заявление, поскольку оно было психологически обоснованно. Когда вы признаете отрицательную сторону, потенциальный клиент склоняется к тому, чтобы отдать вам предпочтение.

От чего отказались покупатели Volkswagen Beetle, так это от стильности. Взамен они получили надежность.

"Сделано в Корее" вот негатив, который придает обоснованность низкой цене Hyundai Excel. Он отвечает на вопрос: "Как автомобиль может быть хорошим, когда его цена так низка?".

### **"Самые дорогие духи в мире"**

Этот слоган используется духами Joy. Дело в том, что высокая цена является тем крючком, на который ловятся знаменитости, считающие, что это признак качества. Что говорит высокая цена о продукте? Верно. Продукт многого стоит. В сущности, высокая цена становится неотъемлемым преимуществом самого продукта. (Это стало одним из сильных мотивационных факторов в успехе обходных маневров многих продуктов высокого класса. Автомобили Mercedes-Benz, водка Absolut, горчица Grey Poupon - всего три примера).

Например водка Absolut. Хотя эта водка стоит на 50 процентов больше, чем водка Smirnoff, потребление Absolut растет с удивительной скоростью. За четыре года, продажи увеличились в четыре раза. Absolut сейчас находится на четвертом месте по продажам в Соединенных Штатах, продавая более миллиона бутылок в год. (Absolut не является проходящим увлечением, поскольку общие продажи водки лишь немного возросли).

Если высокая цена является преимуществом для любого продукта, не являющегося товаром широкого потребления, почему не оценивать каждый продукт как можно выше? Людей с деньгами больше, чем людей разумных.

Причина в инверсивном отношении между ценой и спросом. Чем выше цена, тем ниже спрос.

Автомобили Rolls-Royce "стоят больше", поскольку их цена высока. Но продается этих машин очень немного, так как очень не многие могут себе это позволить.

Вы должны сбалансировать цену и спрос. Вы можете заработать гораздо больше денег, продавая миллион машин Ford по низкой цене, чем тысячу автомобилей Rolls-Royce по высокой.

Цена является лишь одним из элементов тактики, на которые стоит посмотреть. Есть много других, достойных рассмотрения. Вы можете найти конкурентный ментальный аспект, основанный на большом размере в категории, заполненной маленькими продуктами.

Это может быть продукт для мужчин, в категории, в которой доминируют бренды для женщин.

Или вы можете найти тактику в маленьком размере, как это сделала компания Sony. Или бренд для женщин, как сделала Virginia Slims.

Однако, вы не найдете конкурентную идею внутри собственной организации. Вы должны спуститься вниз, к линии фронта, для того, чтобы найти ее.

## Глава 6. Найти тактику, чтобы бороться с наркоманией

Очень трудно вести коммуникационную кампанию, которая пытается остановить поток кокаина, марихуаны и других нелегальных наркотиков в Соединенные Штаты. Миллионы американцев хотят потреблять наркотики. Мы не раз указывали на то, как трудно менять сознание людей.

Как "уменьшить спрос" на наркотики? Трюк в том, чтобы извлечь преимущество из восприятия, уже присутствующего в сознании наркоманов.

### Вы в ответе

Наденьте вашу маркетинговую шляпу. Вам только что позвонил Президент. Вы должны возглавить новую финансируемую правительством программу, которая придет на смену программе Ненси Рейган "Скажи нет наркотикам". Эта программа, как выяснилось, оказала небольшое влияние на уменьшение спроса. Понятно, что для того, чтобы добиться успеха, необходимы изменения.

А успех отчаянно необходим.

Через многие годы усилий и миллиарды долларов, потраченные на ужесточение закона, оказалось, что существует только один долгосрочный путь уменьшить уровень использования и продажи наркотиков в Америке: вам придется найти способ, чтобы снизить спрос.

Снижение поставок только увеличивает цену и доходы поставщиков, которые готовы идти на риск. Поскольку стоимость продукта так невелика, а доход так велик, опыт показывает, что нет эффективного пути, кроме легализации наркотиков, который заставил бы нелегальных поставщиков отказаться от своего бизнеса. На каждого арестованного торговца наркотиками появляются два новых.

Итак, вопрос стоит следующим образом: "Какова лучшая тактика, которую можно использовать, чтобы снизить спрос?"

### Мониторинг тенденций

Давайте начнем с быстрого мониторинга тенденций наркомании. Как и сталкиваясь с любой другой проблемой, вы обычно не просто фокусируетесь на продукте, который у вас под рукой. Вы пытаетесь прочувствовать всю категорию.

В нашем случае нам поможет курение сигарет, которое предлагает важные параллели в поиске ответа на проблему употребления наркотиков.

Так же как и наркотики, сигареты вводят в ваше тело инородную субстанцию. К ним можно пристраститься, и общепризнанно, что они вредны. На самом деле, по отчетам, они убивают в 50 раз больше американцев, чем наркотики.

Основной разницей между сигаретами и наркотиками является то, что сигареты легальны и приносят ощутимый доход правительству.

В результате, практически все знают, что курить вредно, но продажи сигарет ничуть не уменьшаются. (Честно говоря, спрос начал понижаться. Сегодня сигареты убивают только в 48 раз больше, чем наркотики).

Оказывается, что образовательный подход, который показывает, какой вред здоровью наносит курение, не смог преодолеть впечатление, которое появилось у потребителей в результате рекламных кампаний производителей сигарет. Другими словами, курить - это круто. Запрещение передачи рекламы сигарет на телевидении и радио мешает отрасли запускать новые брэнды, но послание все еще доходит до потребителя, так как другим средствам массовой информации разрешено давать рекламу сигарет.

### "Вредно" не работает

На основе сигаретного урока вы, возможно, догадались, что образовательный подход, объясняющий, что курить "вредно", не станет хорошей тактикой, которая позволит сильно снизить спрос на наркотики, так как они все еще воспринимаются как "модные". Возможно, именно поэтому программа "Скажи нет" не добилась желанного успеха. То же самое можно сказать о попытке рекламной индустрии, которая стоила ей 500 миллионов долларов и во многих случаях строилась на той же стратегии, гласившей "вредно для вас".

Мониторинг попыток борьбы с табакокурением также показывает, что традиционный подход сверху вниз, который говорит людям, что курение вредит их здоровью, редко дает результат. Другими словами, пора поменять поле боя.

### "Модное" против "немодного"



На потребление продукта влияет его социальное послание. (Перед Второй Мировой войной все звезды в голливудских фильмах курили. Сегодня в фильмах курят лишь немногие.)

Понимание этого предлагает нам прекрасную возможность. В отличие от производителей сигарет производители и продавцы наркотиков не могут использовать рекламу для продвижения модного имиджа наркотиков. С другой стороны, правительство может использовать рекламу для того, чтобы сделать наркотики все менее и менее модными.

Если Америка верна себе, это сильно уменьшит спрос. Если продукт в Америке "не в моде", он не будет продаваться.

Теперь попробуйте придумать концепцию, которую вы сможете использовать для того, чтобы наркотики начали выходить из моды.

#### **Тактическая идея**

При изучении ситуации в голову приходит очевидная идея, которую можно использовать в качестве тактики. До внимания широкой публики уже донесли, что использование наркотиков подобно поездке по улице с односторонним движением. Наркоманы теряют работу, друзей, семьи, самоуважение, свободу и, наконец, расстаются с жизнью.

Это дает нам простую идею, которую можно использовать как обоюдоострый меч против торговцев наркотиками. У нас будет фраза, которая указывает на все плохое, что принесут вам наркотики в контексте социального имиджа.

Идея такова: наркотики - для неудачников.

Если восприятие того, что "наркотики - для неудачников" внедрится в сознание американцев, по спросу будет нанесен мощный моральный удар.

Если Америка пренебрегает чем-то, оно терпит неудачу. Неудачников терпят, но победителей страна любит больше всего и вдохновляет своих граждан на победы.

#### **Превращение тактики в стратегию**

Теперь вам пора превратить вашу тактическую идею в национальную стратегию, определив, кто должен донести это послание до американцев.

Естественным выбором станут бывшие наркоманы или родственники наркоманов, которые расскажут свои печальные и трогательные истории. Самым удачным средством массовой информации станет телевидение из-за своего эмоционального и личностного влияния.

Можно привлечь знаменитостей и звезд спорта, о чьих проблемах с наркотиками было известно ранее. Примерами могут стать комик Ричард Прайор, рассказывающий о том, как он практически загубил свою карьеру, бывшая звезда бейсбола Денни МакЛейн, который расскажет о том, как он попал в тюрьму и потерял свободу, жена Джона Белуши с рассказом о том, как погиб ее муж.

В конце каждого рекламного ролика, рассказчик будет смотреть в камеру и говорить: "Наркотики для неудачников". По мере того как все более знаменитые и печально знаменитые люди будут доносить это послание, Америка будет проникаться мыслью, что наркотики ведут на дно, а не вверх.

Когда это произойдет, спрос на наркотики начнет падать, и нарко-бизнес станет менее прибыльным. Организованной преступности придется дважды задуматься о соотношении риск/доход в наркотическом бизнесе.

## Глава 7. Построение стратегии

### Пора превратить вашу тактику в стратегию

Сеть, торгующая пиццей навынос Little Caesar's, разработала систему распродаж "две по цене одной". Это была тактика - конкурентный аспект сознания - выбранная для того, чтобы противостоять Pizza Hut, Godfather's и другим сетям.

Обычно распродажи ограничены во времени. Они могут продолжаться день, неделю, месяц. Они используются для того, чтобы заставить потребителя попробовать. Дайте потенциальному клиенту хорошую возможность опробовать продукт и, возможно, некоторые станут долговременными клиентами, покупающими продукт по постоянной цене.

Такова обычно судьба многих тактик. Они приходят и уходят как прилив.

Сеть Little Caesar's, однако, превратила тактику в стратегию за счет того, что создала продолжительную систему стимулирования "две по цене одной".

Ключ концепции в том, что она "продолжительная". Для того, чтобы превратить тактику в стратегию, вы должны добавить ингредиент времени. Вы должны найти способ внедрить тактику в ткань организации и сделать ее ключевой стратегической концепцией, другими словами, смыслом существования.

"Две по цене одной", слоган Little Caesar's, стал последовательным маркетинговым направлением. Сеть Little Caesar's стала одной из самых успешных сетей, торгующих пиццей, с простой стратегией.

Большинство других сетей, занимающихся пиццей, были вынуждены добавить услугу "две по цене одной" к своим меню. Однако эти действия конкурентов были всего лишь тактикой. Pizza Hut, например, не могла позволить себе превратить свою сеть в систему "две по цене одной". Она не смогла бы платить за аренду в престижных местах, декор, официантов, и так далее.

Little Caesar's, конечно, не надо платить за все это, так как она является сетью, торгующей пиццей навынос. Для того, чтобы сделать концепцию работы "две по цене одной" своей долговременной стратегией, компании пришлось сфокусироваться на недорогих офисах и ограниченном обслуживании.

Другая сеть торговли пиццей, которая успешно превратила тактику в стратегию, называется Domino's. Тактика, которая движет бизнес Domino's, это доставка пиццы на дом не больше чем за 30 минут.

Традиционный подход сверху-вниз задаст вопрос логического порядка: (1) какие продукты питания мы хотим продавать и (2) сколько времени займет доставка.

Подход снизу-вверх сделает обратное. Фокусировка на тактике переворачивает процесс планирования с ног на голову. Какие продукты питания мы можем продавать, чтобы успеть доставить их за 30 минут?

Для того, чтобы иметь возможность гарантировать обещанное, Domino's уменьшила количество размеров приготавливаемой пиццы до двух, а количество наполнителей до шести. Она продает только один напиток, колу.

Суть превращения тактики в стратегию состоит в изменении компании или продукта, а не в попытке изменить среду.

Тактика является вашим конкурентным аспектом. Будь это "две по цене одной" или "доставка за 30 минут" или что-нибудь еще. Когда вы превращаете тактику в стратегию, то вызов состоит в том, чтобы растянуть простую и ясную тактику на продолжительный период времени. Это не просто. На вас давит общепринятое мнение, что необходимо так модифицировать стратегию, чтобы внести в нее новые продукты или услуги. Это ослабляет и обескровливает силу последовательного маркетингового направления.

Большинство компаний начинает со стратегии. Они решают, что они хотят сделать, а затем пытаются определить тактику, необходимую для достижения их стратегических целей.

Компания Еххон хотела продавать системы автоматизации для офисов, но потенциальные клиенты не хотели покупать эти системы у Еххон. Они хотели покупать эти системы у IBM и DEC.

Нет проблем. Exxon богатая нефтяная компания с доходом превышающим доходы IBM и DEC вместе взятых. Exxon запустит многомиллионную рекламную кампанию и убедит потенциальных клиентов в качестве продуктов компании и серьезности ее намерений. Тактика Exxon не сработала. Вы не можете изменить рынок. Вы должны измениться сами в сторону того, что рынок хочет покупать, и, что еще важнее, у кого он хочет покупать.

Другими словами, вам сначала нужно найти тактику, которая будет работать. Массовые рекламные программы не заменят эффективную тактику.

#### **Последовательная маркетинговая стратегия**

Когда вы начинаете с единой тактики и превращаете ее в стратегию, вы ограничиваете себя единым маркетинговым направлением. В результате вы получаете последовательное маркетинговое направление.

Маркетинг снизу вверх исключает много популярных стратегий. Слишком общие стратегии, слишком многообразные, слишком сложные для исполнения стратегии автоматически исключаются, когда вы думаете снизу вверх.

Большая часть корпоративных стратегий не имеет основы в реальности. Они невыполнимы в прямом смысле этого слова.

"Мы хотим быть лидером на рынке автомобилей представительского класса", - вот стратегия Cadillac. Такой способ мышления приводит к полной линейке автомобилей представительского класса, включающей Cimarron и Allante, причем оба являются стратегическими неудачами, поскольку основаны на неверной тактике.

Снова и снова избыточно широкая, оптимистическая и всеохватывающая стратегия ведет в трясину тактических ошибок. Но кто платит за неверную стратегию?

Обычно это не генеральный директор, который стратегию разрабатывает. Платят командиры на поле боя, назначенные тактически претворять стратегию в жизнь, и именно они получают по шее.

Рональда Рейгана не осудили за стратегию Iran/Contra.

Но люди, которые претворяли в жизнь тактику, не были так удачливы. Оливер Норт, Джон Пойндекстер, Ричард Секорд и Альберт Хаким, все они пострадали.

#### **Сила единого направления**

Если вы работаете снизу вверх, вы в конце концов придете к единой тактике и единой стратегии. Другими словами, вам придется сконцентрироваться на едином, сильном маркетинговом направлении.

Это самое важное следствие подхода снизу вверх. Это сущность правильного маркетингового мышления.

Когда вы работаете сверху вниз, когда вы начинаете со стратегии, а затем разрабатываете тактику, вы неизбежно связываете ее с множеством различных тактик. Большинство тактик, конечно, окажутся неэффективны. А как может быть иначе? Они ведь не были выбраны, чтобы работать. Вы выбирали их, чтобы "поддержать" вашу стратегию.

Более того, существование большого количества разнообразных тактик делает всю маркетинговую программу непоследовательной и поэтому неэффективной.

Почему маркетингологи думают, что два направления лучше, чем одно? Будет ли боксер бить одновременно правой и левой рукой? Никогда.

Будет ли генерал от маркетинга атаковать все рынки всеми продуктами одновременно? Да, они делают именно так, но это не приносит эффекта.

Компании, которые верят в то, что нужно одновременно наносить удар на всех фронтах, обычно верят в то, что рабочий день должен продолжаться 12 или 16 часов. Их религия утверждает, что чем больше ты стараешься, тем вернее ты добьешься успеха. (В случае, если вы не заметили, напоминаем, что Herz все еще сильно опережает Avis).

Но источники надежды не иссякают для маркетинговых руководителей, работающих по 12 часов. Они привыкли верить, что их люди чем-то лучше, и что если добавить еще одно маленькое исправление или еще немного улучшить рекламу, правда победит и конкурент будет повержен.

Их стратегия часто состоит из попыток сделать то же самое, что и лидер в категории, но чуть-чуть лучше. Это подобно общему высказыванию, что все мы должны работать старательнее, и тогда все получится.

Старание не является секретом успеха в маркетинге.

История доказывает, что все наоборот. Успешные генералы изучают ситуацию и ищут один смелый удар, которого враг меньше всего ожидает. Найти его сложно. Найти несколько обычно невозможно.

Военный стратег и писатель Б.Х. Лидден Харт называет этот смелый удар "линией наименьшего ожидания".

Высадка Союзников произошла в Нормандии, месте, где скалистые берега и приливы давали немцам уверенность в том, что никому не придет в голову высаживаться там. Так и в маркетинге. Часто есть только одно место, где конкурент уязвим. И именно это место должно стать фокусом всех сил захватчика. Такова тактика, которую вы ищете, и с помощью которой разработаете вашу стратегию.

Когда вы найдете ее, вы должны будете построить стратегию снизу вверх. Вы должны будете взять эту тактику и ввести в дело ресурсы всей вашей компании для того, чтобы использовать их в вашей кампании.

### **Поездка вокруг General Motors**

Автомобильная индустрия является интересным примером. Многие годы силой лидера было то, что он стоял в середине линейки.

С такими брэндами как Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick и Cadillac, компания General Motors легко отбивала нападки компаний Ford, Chrysler и American Motors. Фиаско Esdel является типичным примером.

Первенство General Motors стало легендарным.

То, что работает в маркетинге, работает и в военном деле: неожиданная тактика.

Ганнибал перешел Альпы, пройдя путь, который, как считалось, невозможно было пройти.

Гитлер обошел линию Мажино и послал свои танковые дивизии через Арденны, места, которые, как считали французские генералы, были непроходимы для танков. (На самом деле, он сделал это дважды. Один раз в Битве за Францию, и второй раз в Битве при Булге).

Со времен Второй Мировой войны, было сделано два сильных удара в направлении General Motors. Оба были ударами в обход Линии Мажино компании General Motors. Японцы подошли сзади с маленькими автомобилями, такими как Toyota, Datsun и Honda.

Немцы пришли спереди с автомобилями представительского класса, такими как Mercedes и BMW. Как доказывает история, не было других путей для того, чтобы отвоевать соответствующий участок у General Motors.

Из-за успеха атак японцев и немцев, General Motors попала под давление, заставляющее компанию сконцентрировать свои ресурсы и укрепить передний и задний фланг своих линеек.

В попытке сохранить деньги и удержать прибыль на прежнем уровне, General Motors приняла фатальное решение делать многие свои "серединные" автомобили, используя один и тот же стиль. Это было типичное стратегическое решение сверху-вниз. Внезапно оказалось, что уже никто не может отличить Chevrolet от Pontiac, а Buick от Oldsmobile. Они все стали выглядеть одинаково. Это очень сильно ослабило компанию в середине и открыло путь компании Ford, которая прорвалась в среднем классе с машинами Taurus и Sable, сделанными в европейской стилистике.

Если посмотреть на ситуацию General Motors снизу вверх, тактическое решение проблемы становится очевидным. Компании General Motors нужно разное название и разный облик в каждой ценовой категории.

Когда вы будете превращать эту тактику в стратегию, вы придете к оригинальной концепции Альфреда П. Слоуна для General Motors. То, что создал Слоун, не следовало менять Смиту.

"Мы используем систему General Motors", возможно, подумаете вы. "У нас есть свой продукт для каждой ценовой категории. У нас просто нет своего названия для каждого

продукта. Мы используем корпоративное имя, поскольку так более эффективно. Как же нам достигнуть такой же глубины проникновения в рынок как у General Motors?". Вы не сможете этого сделать. Ваша стратегия построена не снизу вверх. Она не основана на конкурентной ментальной концепции, на тактике, которая сработает. Кажется, что это такая мелочь: разное имя для каждого продукта. Но любая тактика это такая мелочь.

Если стратегия это молоток, то тактика - это гвоздь. Отметим, что проникновение происходит с помощью гвоздя, а не молотка.

У вас может быть самый сильный молоток в мире (стратегия, другими словами), но маркетинговая программа не будет работать, если она не ударяет по нужному гвоздю (то есть тактике).

Вся стратегическая сила General Motors не сможет забить гвоздя в BMW с помощью продукта под названием Buick Reatta. Тактика не та.

"Это всего лишь имя", вы можете подумать. "Это мелочь".

Вы правы с любой точки зрения. Тактика - это мелочи, которые вы выстраиваете в стратегии, которые и представляют собой большие вещи. Это захватывающий перевернутый процесс, который может привести к невероятным маркетинговым успехам.

General Motors - история. В истории много примеров.

#### **Настоящая проблема Coca-Cola**

Давайте посмотрим на непрекращающуюся битву между компаниями Coca-Cola и Pepsi-Cola. Что может сделать Coke, чтобы выйти победителем из дорогостоящей войны с Pepsi?

На настоящий момент Coca-Cola ведет войну на два фронта с напитками Classic и New Coke. В то время как Classic отвоевал большую часть своей былой силы, New Coke (Edsel из Атланты), едва держится.

Для того, чтобы показать, насколько "едва", скажем, что доля рынка обоих брэндов в 1988 году меньше, чем доля Coke в 1983 году, когда все начиналось.

С тех пор Coke выступила с бесконечным парадом тактических идей, пытаясь обойти Pepsi-Cola с ее ориентацией на молодежь и "Поколением Pepsi".

Как каждый год вы видите новый слоган компании Coca-Cola: "У нас есть вкус для вас", "Настоящий выбор", "Поймай волну", "Красный, белый и вы", "Вы не сможете победить это чувство". (Для сравнения, "Поколению пепси" уже 25 лет).

Ни одна из тактических идей Coke не вошла в моду. Вы можете не сомневаться, что парад тактических идей будет продолжен.

Каждый день командование Coke собирается в конференц-зале в Атланте и развешивает на стенах новую порцию слоганов. Руководство Coke затем садится и обсуждает последнюю порцию креативных попыток, пока не договорятся насчет своего следующего шага, который, как мы предсказываем, ждет та же судьба, что и бессмертные строки "У нас есть вкус для вас".

Компания Coca-Cola не может найти решение своей проблемы в Атланте. Ей нужно спуститься вниз, на линию фронта.

Когда вы заглядываете в сознание потенциального клиента, вы видите там только одно направление, в котором может пойти Coca-Cola. Это направление нужно пройти в два этапа. Один - это шаг назад, другой - шаг вперед.

Во-первых, компания должна проглотить горькую пилюлю и отказаться от New Coke. Не потому, что это неудачный продукт или помеха, а потому, что существование New Coke не дает использовать компании тактическое преимущество, которым она владеет в сознании потенциального клиента.

Когда New Coke будет благополучно сдана в архив, Coca-Cola сможет возродить концепцию "Настоящего". (Когда вы думаете о Coca-Cola, разве не думаете вы о том, что это настоящий напиток?).

Вернув эту концепцию (по требованию народа), Coke займет позиции для того, чтобы обратить ее против "Поколения пепси" и выдуть Pepsi-Cola из ваших холодильников.

Все что нужно сделать Coca-Cola, чтобы нажать на курок, это пойти на телевидение и сказать поколению пепси: "Отлично, дети, мы не собираемся подталкивать вас. Но когда вы будете готовы для Настоящего, вы найдете его у нас".



Это будет началом конца поколения пепси. Как скажет вам каждый родитель, ни один ребенок старше десяти лет не хочет подделки. Все они хотят настоящего. И бейсбольных бит, и кукол Барби, и голубых джинсов, кроссовок и колы.

**Измените компанию, а не рынок**

Ситуация с компанией Coca-Cola иллюстрирует один из ключевых моментов маркетинга снизу вверх. В построении стратегии из тактики вы должны быть готовы к внесению изменений в продукт и компанию. Вы не можете заставить рынок измениться.

Маркетинговая тактика - ментальный аспект. Она должна работать в сознании.

Единственная незыблемая идея, которая таится в сознании и касается Coca-Cola, это "настоящее". Coke должна отказаться от New Coke, поскольку она подрывает сильную тактическую идею.

Однако на пути часто встает эго. Отказ от New Coke покажет бизнес комьюнити, что компания совершила ошибку. И парни в Атланте знают, что их общепризнанный враг Pepsi-Cola будет первым, кто укажет на это. И это будет не в форме письма или телефонного звонка. Это, скорее всего, будет в форме рекламных объявлений во всю страницу в общенациональных газетах.

Coke должна сократить свои потери. "Защищать вчерашний день, - говорит Питер Дрюкер, - гораздо более рискованно, чем строить завтрашний".

Иногда превосходная стратегия может быть засадой из-за добавления одного элемента, который подрывает тактическую силу концепции.

Например, вы работаете в Holiday Corporation, и вы разработали тактику и стратегию для нового типа отелей, который будет конкурировать с Marriott и Hyatt. И вы вышли на рынок с отличным представительским названием Crowne Plaza. Неплохо.

Но глядь, исполнительный директор или кто-нибудь из его помощников в Holiday хочет повесить корпоративное имя на вашу идею, и она уже называется "Holiday Inn Crowne Plaza".

И вот ваша мощная идея катится ко всем чертям. Crowne Plaza спускается до уровня Holiday Inn.

Менеджмент даже может согласиться, что такой подход уменьшает тактическую силу мощной маркетинговой кампании. Сначала стратегия, потом тактика. Вам просто нужно сильнее стараться.

Они оправдывают свое решение, цитируя корпоративный стратегический документ: "Мы увеличим нашу силу, используя название Holiday Inn во всех наших владениях".

Обычно такие решения не идут владениям на пользу. "Это тактическая деталь", - скажет менеджмент Holiday Inn, - "Еще немного усилий и вы преодолеете это".

Неверно. Тактика диктует стратегию. Тактическая сторона маркетинговой битвы состоит из деталей. Если гвоздь кривой, битва проиграна.

Строя стратегию, вы не можете позволить корпоративным соображениям мешать тактике. Иногда даже маленького изменения достаточно, чтобы молоток ударил мимо гвоздя.

## Глава 8. Создание стратегии для Avon

Стремление вкладывать деньги в различные предприятия является основной движущей силой Корпоративной Америки. Зачастую для массы компаний это доминирующая корпоративная стратегия. Более того, это стремление проявляется в любых ситуациях. Если дела идут хорошо, компания хочет расшириться, чтобы "воспользоваться преимуществами популярности названия корпорации или брэнда".

Если дела идут плохо, компания хочет перебраться на другие пастбища, где трава более зеленая.

Для обеих стратегий типично то, что они направлены сверху вниз. И обе обычно доставляют много проблем.

В "хорошие" времена стратегия заведет компанию в то, что мы называем ловушкой расширения продуктовой линейки.

В "плохие" времена стратегия инвестирования в новые области деятельности может причинить так же много проблем, как и расширение продуктовой линейки.

Avon является примером последнего. Когда дела в основном бизнесе пошли плохо, Avon вышла из него и купила несколько парфюмерных компаний.

### Когда путь становится трудным

К сожалению, немногие высшие руководители живут по принципу "Когда путь становится трудным, стойкие продолжают идти".

Они придумали свой вариант этой старой истины: "Когда путь становится трудным, найди кого-нибудь, кто пройдет его вместо тебя".

Когда несколько умелых ребят, пытавшихся поправить дело, были принесены в жертву, следующая группа менеджеров заявила правлению, что рынок стоит на месте. Они не могут ожидать возврата к славе прошлых лет потому, что рынок изменился. Для корпорации настало самое время заглянуть за ту сторону забора.

Следующее о чем вы прочтете, это о новых приобретениях. Менеджмент фокусируется на соседних областях рынка, где трава видится намного более зеленой.

Когда другие менеджеры, чувствуя потерю интереса со стороны высшего руководства, начинают осторожно пересматривать свои личные планы, это сулит беду вашему основному бизнесу. Больше не предлагаются новые смелые решения, и компания соскальзывает к образу действий "жнеца", когда она больше забирает, чем вкладывает.

Иногда вы должны столкнуться со спадом в вашем бизнесе. Но если ваше дело не является проходящим увлечением, оно не исчезнет за ночь. Более того, вы попадаете со сковородки в огонь, когда вторгаетесь на рынок, где уже доминируют другие. Лучше использовать эти деньги на серьезную модернизацию бизнеса, где вы уже держите первенство.

Меняя курс, вы можете проглядеть новые возможности прямо у себя за спиной.

### Avon звонит

Кое-что от этого есть в истории с Avon. Долговременный лидер в продаже косметики на дому, компания Avon обнаружила, что дела идут труднее и труднее по мере того, как все больше и больше продукции этого рода перебралось из не таких уж и доступных универсальных магазинов в розничные магазины и аптеки, доступные для всех.

В довершение к этому, домашние хозяйки не могли весь день сидеть дома, чтобы ответить на знаменитый звонок в дверь (динь-динь, звонит Avon).

Постепенно прямые продажи в Америке начали терять часть своего блеска в то время как категория рынка стабилизировалась и стала "сформировавшейся".

Это было одной из причин того, что Avon начала заглядывать за ту сторону забора на Пятую Авеню и на то, что происходит на рынке высококачественных духов, приносящем 2 миллиарда долларов прибыли в год.

И она не смогла устоять перед тем, что там увидела. В срочном порядке компания выпустила духи Catherine Deneuve и купила Giorgio, Inc. Несколько месяцев спустя Avon приобрела Parfumes Stern, компанию, осуществлявшую продажу мужского парфюма Perry Ellis и женских духов Oscar de la Renta, Ruffles и Valentino.

Логика была безупречной. Вероятно, совет директоров нетрудно было уговорить направить Avon в сторону рынка дизайнерских ароматов, которые должны продаваться через универсальные магазины. Все меньше и меньше женщин остается дома; они идут работать. А у работающей женщины чистый доход намного выше.

Да и трава намного зеленее. Говорят, что Джеймс Престон, глава Avon Beauty Group как-то заявил: "Где еще вы можете найти прибыль до уплаты налогов в 13-16 процентов и рентабельность капитала более 20?"

Предположим, вы новый менеджер по маркетингу в Avon. ваши дальнейшие действия? Чему вы придадите значение в первую очередь?

#### **Сталкиваясь с проблемами у себя дома**

Вам предстоит настоящее испытание. Первое, новые конкуренты Avon - Estee Lauder и Calvin Klein - являются ветеранами в модном бизнесе. Второе, продажа дизайнерских духов за последние годы держалась на стабильном уровне. Третье, стиль рекламы и продвижения на рынок высококачественных дизайнерских марок далек от обычного стиля Avon. Загадка и фантазия должны быть на той же высоте, что и расходы.

Совершенно ясно, что эта трудная задача отнимет большую часть вашего внимания, если вы хотите, чтобы она была успешно решена.

А что же в это время происходит с вашим основным бизнесом? Это очень важный вопрос, поскольку продажа косметики является самой большой частью бизнеса Avon. Avon теряет под собой почву в последние несколько лет. Ее доля на рынке косметики упала на треть (с 12 процентов общего рынка до 8).

Вне зависимости от тех возможностей, что предлагает приобретение новых марок духов, мы предполагаем, что вы прежде всего обратите ваше внимание на основной вид деятельности компании, товары для красоты.

С чего вы начнете? Где вы найдете тактику, которая бы стимулировала основную деятельность компании?

#### **Что такое Avon?**

Абсолютно очевидно, что сначала вы поставите себя на место потенциального клиента. И первым вопросом будет: "Что такое Avon?"

Или, точнее, "Avon это продукция или канал для ее распространения?" Ясно, что Avon это и то и другое, но тут вступает в действие принцип фокуса. "Avon больше ассоциируется с продукцией или каналом ее сбыта?"

Вы должно быть думаете, что Avon все еще воспринимается в связи со знаменитым "Динь-динь, звонит Avon".

Так как выбор Avon остановился на столь многих товарах для красоты и декоративной косметики, то вы можете предположить, что Avon ассоциируется больше с каналом для сбыта, чем с производителем. Вероятно, вы правы.

Avon предоставляет возможность покупать косметику дома или на работе.

Давайте условимся, что Avon это канал. К счастью, в этом состоит уникальность работы компании.

Вы можете купить различные марки шампуня, но лишь один из них можно заказать и его доставят на дом: шампунь Avon.

Если ваше восприятие точно, ваша тактика должна быть построена на рекламе канала сбыта Avon, а не продукции Avon.

Реклама должна сделать ваш канал сбыта более значимым. Ваши представители могут продать одной семье множество различных продуктов. Будем надеяться, что среди них окажутся те, кто принесет вашей фирме наибольшую прибыль.

Если у Avon создан скучный образ или восприятие, то это из-за ее представителей. В конце концов, они лицо компании. Ключевой вопрос: как вы можете изменить отношение ваших представителей? Как вы увеличите привлекательность того, что они представляют так, чтобы у потенциального клиента была причина искать канал Avon? Определенно, чем больше вы сделаете в этом направлении, тем больше шансы повысить процент товаров, которые ваши клиенты приобретут у представителей Avon.

#### **Взгляд на конкурентов**

Тактика - конкурентный ментальный аспект. Если Avon это канал, то кто ее конкуренты? Какие еще каналы конкурируют с Avon? Есть две основных возможности:

1. Универсальные магазины. Если деньги не вопрос, женщина может пойти в универсальный магазин, сесть с представителем производителя, обсудить и специально подобрать для себя косметику.

2. Аптеки/гастрономические магазины. Если цена имеет значение, женщина отправляется в розничный магазин и выбирает, что ей нужно. Дополнительное обслуживание не предлагается.

Третий канал это Avon. Вы предлагаете удобство. Женщина может позвонить представителю Avon или просмотреть каталог и выбрать, что ей нравится. Avon это доставит.

С точки зрения вашей сужающейся доли рынка, может показаться, что другие два канала выигрывают битву.

Если Avon хочет вернуть свою часть рынка, вы должны найти способ уравнивать различия между универсальными магазинами и розничными распространителями. Ваши распространители могли бы давать советы по подбору косметики, которые предлагают универсальные магазины, но цены должны быть ближе к тем, что существуют в аптеках и гастрономических магазинах.

Ниже приведены два совета, на самом деле являющихся двумя сторонами одной медали.

#### **ЛПК Avon**

Этот подход призывает превратить агента Avon в Личного Посланника Красоты (ЛПК для краткости) в противоположность к распространителю каталогов и приемщику заказов.

Понятно, что обучение так же, как и реклама, много значат для умения играть эту роль. (Это часть стратегии, управляющей тактикой ЛПК).

Вы должно быть догадываетесь, что разнообразие косметических средств рождает большую путаницу в голове потребителя. Концепция ЛПК может выступить против этой проблемы.

#### **КК Avon**

С ЛПК связана технология, которая может превратить агента Avon в настоящего Личного Посланника Красоты.

Вы можете принять решение экипировать самых успешных из ваших представителей Компьютерами Красоты (КК). Запрограммированные на тип кожи, цвет волос и т.д. эти маленькие компьютеры помогут ЛПК в выборе продуктов для клиента, убеждая, что "вы еще никогда так хорошо не выглядели".

На самом деле, в роли КК могут выступать компьютерные терминалы, соединенные по телефонным линиям с главными или региональными миникомпьютерами.

В дополнение к помощи, которую он оказывает вашим представителям, КК Avon может стать мощной идеей для рекламы канала. (Рекламная тактика управляет деловой стратегией).

По сути, Компьютер Красоты это то, что делает агента по продажам Личным Посланником Красоты Avon. Вы можете обнаружить, что Avon уже работает над Компьютером Красоты. Это неудивительно, потому что идея лежит на поверхности. Это больше вопрос корпоративных обязательств по отношению к концепции.

Другими словами превращение тактики в стратегию потребует больших временных и финансовых затрат. Это область, где концепция вероятнее всего столкнется с серьезными трудностями.

С Вашим мышлением снизу вверх Вы только что вонзили руководство компании копьё дилеммы. Уломав совет директоров вложить большие суммы для покупки дизайнерских духов, теперь Вы еще раз хотите залезть в сейф корпорации за инвестициями в новые технологии и обучение. Кто-нибудь в совете директоров может спросить, как менеджмент собирается поддерживать оба вида деятельности из ограниченных ресурсов. Ваши новые усилия по розничной продаже могут быть поставлены под вопрос и причинить некоторые трудности.

Если эти страхи могут возникнуть в голове главного администратора, вы должно быть только что потеряли маркетинговую должность в Avon.

## Глава 9. Внесение изменений

Превратить тактику в стратегию означает сделать некоторые изменения. В примере с Avon изменения, которые вы должны сделать, относятся не к рынку, а к самой компании или ее продукции.

Что же постоянно, а что нет? Рынок постоянен потому, что Ваши маркетинговые шаги не в состоянии изменить многое в его структуре или в характере потребления. Образ мышления потенциального клиента в основном также неизменен.

Но родник надежды всегда струится в сердцах маркетологов. Они верят, что человеческое поведение можно изменить посредством рекламы. Это все равно, что изменить погоду, оставив двери вашего дома открытыми.

Индустрия рекламы вкладывает эквивалент 500 миллионов долларов в год в рекламное время и место в войне против нелегальных наркотиков.

Их противники, торговцы наркотиками, не тратят ничего, хотя их ресурсы огромны.

Остановить наркотики очень сложно. Тактическая концепция, предложенная в Главе 6, может только слегка уменьшить спрос.

Маркетинг не может заменить человеческие потребности и желания.

Употребление спиртного в США было столь же нелегальным, как и употребление крека.

Ну и кто выиграл битву против алкоголя? Правительство или народ?

Вы не можете совладать с бюрократами. Вы не можете совладать с рынками. Ваш маркетинг не должен ставить задачу изменить умы людей. Его задача "нечестно" воспользоваться преимуществом тех идей и концепций, которые уже бродят где-то в области выше шеи.

"Нечестно" еще одно определение для "границ", которую рыночная стратегия внесла в программу. Это то, что тренер советует футбольной или бейсбольной команде.

Маркетологи часто противятся изменениям, диктуемым внешними событиями или условиями. Они слишком серьезно относятся к совету Шекспира: "Всего превыше: верен будь себе". Они забыли, что эти слова сказал Полоний, а все мы знаем, как он кончил (заколот Гамлетом через гобелен).

### Пытаясь изменить рынок

Стратегическое планирование сверху вниз почти всегда представляет себе рынок как объект для изменений. План проваливается, потому что изменения невозможны.

Почти тоже самое действительно и для войны. Стратегия Гитлера в 1942 году предусматривала взятие Сталинграда, чтобы открыть дорогу к русским нефтяным месторождениям на Кавказе.

Но фельдмаршал Паулюс не смог взять Сталинград.

Многие маркетинговые программы, направленные сверху вниз, постигает та же судьба, что и шестую армию Паулюса на Дону. План рушится из-за своей неспособности преодолеть единственный элемент в мышлении клиента. Великолепная стратегия Xerox по завоеванию ведущего положения на рынке компьютеров, сломала себе шею из-за устойчивой ассоциации Xerox с копировальными аппаратами, а не компьютерами.

"Мы можем изменить это мнение", - сказали большие шишки в компании.

Нет, вы не можете. Несколько миллиардов долларов спустя, слово Xerox все еще означает копировальные аппараты. (И хорошо для Xerox, что это так и есть).

Смысл маркетинга снизу вверх состоит в том, чтобы согласиться с существованием устойчивых точек зрения и сделать необходимые изменения внутри компании.

Не пытайтесь силой вторгнуться в сознание. Попробуйте изменить свой путь туда.

Говоря знаменитыми словами продавца в магазине мужской одежды: "Включите синий цвет. Господин хочет синий костюм".

И не пытайтесь убедить его, что в коричневом он выглядит лучше, даже если это и так.

В процессе, идущем снизу вверх, переменные всегда находятся внутри компании.

Необходимые изменения не всегда должны быть кардинальными. Иногда просто надо включить синий свет.

### Меняя название

С течением времени многие названия устаревают. Возьмем для примера Western Union. Основанная в 1851 году, эта компания внедрила телеграфное сообщение, что разорило Pony Express десять лет спустя. Эта же компания в данный момент разоряет саму себя, отказываясь пойти на необходимые фундаментальные изменения.



Через сто лет после основания основным бизнесом Western Union остается доставка телеграмм. Но времена менялись, и компания пыталась им соответствовать. Western Union запустила первый отечественный коммуникационный спутник. Она была пионером в области электронной почты с мэйлграммой, а потом с Easy Link, ее услугой в области компьютерных коммуникаций.

После миллионов долларов, потраченных на открытие новых электронных услуг, каково общественное восприятие Western Union? Правильно, мальчик на велосипеде, доставляющий телеграммы.

Да и сама эта служба не заслужила высоких оценок у публики. "Мы знали, что это была поддельная телеграмма, - писалось в известном еженедельнике, - потому что она пришла вовремя и в ней не было типографских ошибок.

Включите синий свет. Western Union нужно новое имя.

Вместо того, чтобы поменять название, Western Union принялась бороться с общественным восприятием. Она истратила миллионы долларов на рекламу компании в дополнение к потраченным на введение новых услуг.

Председатель совета директоров заявил в 1984 году: "Наши новые услуги - Easy Link, электронная почта, международный телекс, Airfone и сотовое радио - выдвигают Western Union на передний план в нашей индустрии. Продолжая управлять унаследованным делом, мы также продолжим продвижение непрерывного потока новых услуг".

Непрерывный поток бесполезен по мере того, как Western Union продолжает медленно приходить в состояние упадка. Продолжайте следить в Wall Street Journal за новостями из саги о компании с названием из 19 века в веке 21-м.

#### **Диссонирующие названия**

Названия должны гармонировать с образом мышления потенциального клиента. Как и Western Union, они часто становятся диссонирующими.

С появлением смертельного вируса AIDS, продажа диетических сладостей AYDS упала на 50 процентов. Выход: сменить название.

Allegheny Airlines исчезала в никуда, пока не сменила название на USAir. (Не помогало даже то, что пассажиры называли этого перевозчика "Агонизирующие Авиалинии").

Альфонсо д'Абруццио не мог найти работу на телевидении, пока не сменил имя на Алан Алда.

Прежде чем Haloid внедрила копировальный аппарат, работающий с обыкновенной бумагой, она добавила Xerox к своему названию.

Ральф Липшиц не мог бы продать даже рубашки собственного дизайна, пока не изменил свое имя на Ральф Лорен.

Лошадиная макрель лежала грудями в доках, пока изобретательный рыботорговец из Бостона не назвал ее тунцом.

Один исследователь наклеил фирменный знак Sanyo на электронный прибор RCA и попросил 900 человек сравнить его с идентичным устройством со знаком RCA. 76 процентов сказала, что продукция Sanyo лучше.

Не боритесь с отношением возможного клиента. Вместо этого займитесь изменением названия.

Сеть ресторанов Sambo попыталась побороться за свое название.

Одно время самая крупная сеть кофеен в США с более чем 1000 работающих ресторанов, Sambo кончила банкротством. Расистское или сексистское название в наши дни не будет иметь успеха. Если у вас такое название, измените его.

Если ваше название не соответствует тактике, которую вы превращаете в стратегию, измените его. Это один из ключевых элементов стратегии снизу вверх.

Названия меняются гораздо чаще, чем вы могли бы подумать. В прошлом году зарегистрировано 1753 изменений названий американскими компаниями.

#### **Меняя продукцию или услугу**

Это самая обычная замена при подъеме флага тактики на флагшток стратегии.

Возьмем банк, который обнаружил интересную тактическую возможность в области займов на покупку автомобилей. Если конкуренты оформляют заем за 48 часов, то этот банк делает это за 24 часа.

Автомобильный заем за половину времени это неплохая тактика для конкуренции на банковском поле. Но, зная природу бизнеса, можно сказать, что это не останется эксклюзивной услугой на долгое время.

Такова судьба любой тактики. Если она не работает, вы проиграли. Если работает, то Вас копируют.

Банк превратил свою тактику с автомобильными займами за 24 часа в стратегию. Он изменил все свои процедуры, чтобы ускорить банковский процесс. Это подтолкнуло к мысли провести решение вплоть до местного уровня. (Одна из кредитных команд банка может утвердить 10-миллионный коммерческий заем, и эта команда встречается ежедневно).

Когда эти изменения были проведены, банк запустил маркетинговую программу, позиционируя себя как "быстрый банк".

"Время деньги", - гласила одна реклама. "Ни люди, ни банки не должны задерживать друг друга", - говорила другая.

Зарезервировав за собой концепцию "быстрого банка", банк также помешал конкурентам скопировать концепцию.

Конкуренты не чувствуют ни малейшего стеснения копируя тактику. American анонсировала программу AAdvantage, для тех кто часто летал ее самолетами. Но это не остановило другие компании от развития своих собственных программ.

Стратегии в этом отличаются. Хорошую стратегию трудно скопировать. Разве парни из National Car Rental скажут миру, что они "стараясь изо всех сил"?

Недостаток производственной дисциплины является причиной того, что многие компании упускают возможность превратить тактический успех в долговременную корпоративную стратегию.

Например, Sony была пионером миниатюризации в электронике. "Телевизор на животе". - гласила знаменитая реклама.

У Sony был потенциал доминировать на поле миниатюрной электроники. И все же Sony вторглась в производство больших телевизоров, включая 48-дюймовые проекционные экраны. (Фольксваген совершил почти ту же ошибку).

Дисциплина ограничить выпуск новых продуктов узким полем стратегии к прискорбию отсутствует у большинства корпоративных менеджеров. Они хотят сразу всего. "Мы владеем малым, теперь давайте пойдем и завладеем большим", - это типичный сценарий компании, которая затем ликвидируется, не владея ничем.

### **Меняя цену**

Нам следовало бы сказать "прежде всего необходимо установить правильную цену". После того как цена установлена на психологическом уровне, ее очень трудно изменить.

Cadillac не может продать свой Alantes за 56 000 долларов, поскольку в сознании потребителя, продукция Cadillac не стоит 56 000 долларов.

Absolut продает водку за 12 долларов за ? галлона благодаря высокой цене, а не несмотря на нее. Высокая цена абсолютно необходима, чтобы позиционировать продукт как водку высокого качества.

Еще одним продуктом, на который установили правильную цену, была обувь от фирмы Bally. Bally продает крупные партии обуви в дорогом секторе американского рынка.

Если вы отправитесь в Швейцарию, где находится родина фирмы, вы обнаружите несколько интересных фактов. Bally не является ни дорогой ни дешевой обувью.

Bally делает обувь для всех ценовых категорий. Выбрав тактику дорогой обуви, Bally разработала успешную стратегию для американского рынка.

Еще более странную ситуацию представляет джин Beefeater. В своей стране происхождения, Великобритании, Beefeater является дешевым продуктом. В США в сознании потребителей не было места для еще одной марки дешевого джина.

Так что в Америке Beefeater стал дорогим джинсом и весьма успешным, чей объем продаж составляет миллион упаковок ежегодно.

### **Меняя сознание**

Сознание подвергается изменениям труднее всего. Оно включает в себя "забывание" одного набора ощущений и "вспоминание" другого.

Вы когда-нибудь пытались что-либо забыть?

Какого момента в жизни вы стыдитесь больше всего? Кто-нибудь когда-нибудь сказал вам что-нибудь такое, что глубоко вас ранило?

А теперь попытайтесь забыть этот момент. Вы не сможете. В этом и состоит суть проблемы с изменением сознания.

Более того, процесс изменения сознания часто имеет противоположный эффект. Он имеет тенденцию усиливать предыдущее впечатление.

Когда Ричард Никсон сказал: "Я не уйду в отставку", публика подумала прямо противоположное. (Любой, кто говорит, что не уйдет в отставку 4 раза подряд, как Никсон, обязательно однажды уйдет в отставку).

Если кто-то говорит вам: "Честное слово", вы думаете другое. (Он, наверное, думает, что я думаю, что он лжет. Иначе, зачем он это сказал?)

Мы называем этот феномен "противоположность в подтексте". То, что вы говорите, имеет в подтексте свою противоположность.

Если вы вернетесь домой из командировки и скажете вашему супругу, что не пили и не изменяли, как вы думаете, что подумают ваши муж или жена?

Как люди из Exxon пытались убедить потенциальных клиентов, что не собираются сворачивать свою линию офисных систем? Они запустили рекламную кампанию, объявляя о своих обязательствах по отношению к рынку.

"Помните, - звучало в рекламе, - когда вы покупаете оборудование Exxon, вы покупаете наши обязательства по отношению к вашему будущему".

А читатель думал: "Они считают, будто я думаю, что они выходят из бизнеса". Что они конечно и сделали.

IBM не выпускала рекламы с обязательствами по офисной автоматике. Если бы она это сделала, у клиентов были бы причины для волнений.

Вы должны рассматривать свои маркетинговые послания через призму подтекста.

Переверните послание и посмотрите, имели ли вы это в виду.

Если каждое ваше утверждение имеет в подтексте свою противоположность, его резкость редко срабатывает. Для читателя или зрителя слишком легко его перевернуть.

Если автомобильный дилер кричит: "Мы продаем машины как сумасшедшие", клиент говорит себе: "Они думают, что я не думаю, будто они продают много машин".

Если резкость не работает в рекламе или маркетинге, то что тогда работает?

Нужно найти точку зрения, которая уже есть в сознании людей. (Она может быть даже негативной). Вот рекламная тактика, которая работает.

И не пытайтесь изменить людей.

## Глава 10. Смена поля боя

Если Вы не можете победить, перенесите битву на другое поле. Это военное правило хорошо действует как в сражении, так и в маркетинге.

Дела генерала Дугласа МакАртура в начале Второй Мировой войны в Тихоокеанской компании были плохи.

Он потерял Баатан, Коррегидор и Филиппины. Он потерял 8 линейных крейсеров в Пирл Харборе. Гуам и Уэйк Айленд пали, и он почти потерял Мидуэй. Австралия была под угрозой вторжения.

Вместо того, чтобы встретиться с силами японцев лицом к лицу, МакАртур перевел свои силы на "перескакивание" с острова на остров и повернул ход битвы в Тихом океане. МакАртур сделал то же самое и в корейской войне. Вместо того, чтобы напасть на Пусан, он совершил фланговую атаку на Инхон и быстро поверг все северокорейские силы вплоть до границы с Китаем. (Здесь он вероятно переусердствовал).

В то время как смена поля боя часто используется в военной тактике, корпоративные генералы чувствуют себя в этой области неуверенно.

На деловых полях сражений большие шишки скорее будут упорствовать и медлить. Они верят во "все что нам нужно, это сильнее постараться".

Лучшая продукция, лучшая реклама, лучшее обучение торговых агентов, лучшая система ценообразования и т.д.

Огромная часть корпоративного времени и усилий расходуется на заседания, посвященные улучшению положения дел. Но очень часто доля рынка не увеличивается, и дела отнюдь не идут лучше.

Посмотрите в лицо реальности. Часто вы должны признать, что битву нельзя выиграть и шансы на победу повернулись к врагу.

"Зоркий взгляд, - говорил Клаузевиц, - более необходим и полезен для генерала, чем хитрость".

Даже если битва зашла в тупик, военный генерал ненавидит быть пойманным в дорогостоящей позиционной войне, где потери растут, а награды добываются трудно. Поэтому генералы совершают быстрые маневры в попытке повернуть удачу к себе лицом.

### Настегивая мертвую лошадь

Совсем противоположное случается в бизнесе. Менеджмент продолжает посылать войска на штурм одной вершины. Они еще могут согласиться с недостатком прогресса, но редко признают поражение.

Отношение "могу сделать" получает высокие оценки в корпорации, тогда как "пораженцы" получают ярлык плохих командных игроков и низкие оценки.

У одного из нас есть личный опыт, иллюстрирующий такое отношение. В то время он участвовал в маркетинге шин Uniroyal.

На заседании высокого руководства, он высказал мнение, что выиграть войну покрышек с Goodyear, Firestone, Goodrich и Michelin весьма маловероятно.

Если Uniroyal теряла деньги на покрышках для пассажирских автомобилей, то вероятно требовалось перевести производство на покрышки для грузовиков, поскольку они более доходны. Данное предложение было встречено холодными взглядами и простым уведомлением о том, что оно услышано. Битва продолжилась.

(Время показало, что идея повернуться к производству грузовых покрышек была неплоха для Uniroyal, поскольку потери на легковых покрышках росли, постепенно заставив компанию прекратить существование).

Нерасположенность менеджмента к перемене поля сражения вызывает сам факт, что такая перемена нужна. Люди плохо мирятся с переменами.

Эта нерасположенность может корениться в старой истине, что синица в руке лучше журавля в небе. К сожалению, эта старая поговорка никогда не имела дела с тем фактом, что кто-то может выхватить синицу у вас из рук. Так что будет лучше как можно скорее отправиться в небо и поймать этого журавля.

Не все менеджеры не любят перемен. Существует по крайней мере 4 типа успешных тактических изменений.

### Смена аудитории

Сигареты одинаково привлекательны для мужчин и для женщин, они не имеют пола. И поэтому компания Philip Morris выпустила Marlboro в качестве женских сигарет. Как сигареты для женщин Marlboro не нашли сбыта. Но чем продолжать проигрывать битву, компания Philip Morris привнесла идею с ковбоями и сосредоточилась на мужчинах. Сегодня Marlboro сигареты номер один в мире. Через несколько лет Philip Morris снова попыталась выйти на рынок женских сигарет. Марка получила название Virginia Slims и быстро завоевала огромный успех. Иногда это лишь вопрос времени.

Что работает для сигарет, работает и для машин. Когда-то Pontiac был консервативной семейной машиной для людей среднего возраста. Здесь он конкурировал с другими консервативными автомобилями: DeSoto, Oldsmobile, Buick и Mercury. В 60-е Pontiac возглавлял Джон ДеЛорен. Эта была его блестящая идея перенести внимание с семьи на молодежь. Родились марки GTO и LeMans, и Pontiac запустил серию хот-родов.

Сегодня Pontiac все еще "создает восхищение" для молодых покупателей автомобилей. На протяжении многих лет Pontiac был самым успешным отделением General Motors. Но не только молодое поколение покупает Pontiac. Это изменение привлекло и более старших покупателей, которые хотят думать и действовать как молодежь.

Что работает для автомобилей, работает и для безалкогольных напитков. Еще одним успешным обращением к молодежи был рекламный ход Pepsi: Поколение Pepsi. Предоставив "стариков" самим себе Pepsi заворожала подростков Майклом Джексон, Доном Джонсоном и Лайонелом Ричи.

Программа Pepsi была построена на наблюдении, что подросткам нужны их собственные символы. Они не нуждаются в ваших.

Если у Вас есть ребенок этого возраста, вы сами можете это легко проверить. В следующий раз, когда он принесет домой музыкальные записи, просто возьмите одну из них наугад и скажите: "Мне нравится их музыка. Моя любимая группа". Ребенок никогда больше не поставит эту запись.

Конечно, не только дети становятся любителями Pepsi. Поколение Pepsi привлекательно для детей всех возрастов. 55-летние парни, которым хочется думать будто им 48, пьют Pepsi.

Этот успех буквально заставил Coca-Cola выпустить New Cola в попытке ударить по Поколению Pepsi. (Все, что они смогли, это ударить по репутации самой Coca-Cola). Это хороший пример вторичной выгоды от тактической уловки. В войне и бизнесе удачная уловка вынуждает противника реагировать.

Иногда соперник реагирует неудачно и ослабляет когда-то сильную позицию, что открывает новые возможности для захвата.

Один из способов найти тактику, это действовать по аналогии. Если тактика срабатывает в одной ситуации, она сработает и в другой.

Образец Pepsi-Cola к примеру может быть привлекателен для Burger King.

Как и Pepsi, Burger King вечный второй номер. McDonald's это мощная маркетинговая машина эмоционально связанная со своим рынком. Она перешла в ту же ментальную категорию что материнство, бейсбол по вечерам и яблочный пирог.

Burger King копировала своего главного конкурента. Вы помните волшебный Burger King? Большинство людей забыли его королевскую битву с Рональдом МакДональдом. В начале 80-ых Burger King перенес поле битвы. Вместо того, чтобы пытаться превзойти McDonald's, компания попыталась его уничтожить с программой "жаренное на огне, а не на сковороде".

Хотя это была эффективная тактика, это не была великая стратегия. Она не была вознесена на эмоциональный уровень, который только и может поддержать стратегию. Она нуждается во вдальблывании.

В некотором смысле идея жарки на огне похожа на вызов Pepsi. Они обе являются точками различия.

В случае с Pepsi, сладкий вкус привлекателен для подростков, основного рынка безалкогольных напитков. Поколение Pepsi это стратегическое, эмоциональное вознесение тактики "сладкой продукции".



Та же идея, но наоборот, может работать и для Burger King. Каков аналог подростка, пьющего кока-колу, для бургеров?

Это ребенок, влюбленный в McDonald's. Спуститесь вниз и оглянитесь. Все эти качели, ледяные горки и Рональд МакДональд пользуются необычайным успехом у малышни из детского сада.

Это наблюдение дает возможность Burger King для смены аудитории. Но вместо того, чтобы использовать подход Pepsi по привлекательности для молодежи, стратегией Burger King является привлечение подростков.

"Дорости до Burger King" - стратегическое развитие тактики жарки на открытом огне.

Для превращения тактики в стратегию, Burger King следовало бы внести некоторые изменения. Им нужно снести качели и ледяные горки, которые есть в некоторых их ресторанах. Они также должны отказаться от детских блюд в меню.

Один из сильных способов реализации "взрослой" стратегии является поход, который условно можно назвать "обряд посвящения".

Например, в свой первый день в средней школе новичок налетает на старшеклассников, которые предлагают купить ему бургер.

"В McDonad's ?"- спрашивает парень.

"Ты больше не в начальной школе" - говорит один из старших ребят.

"Это для сопляков", - насмехается второй "Мы говорим о Burger King".

Принесет ли такой узкий подход в жертву большую часть бизнеса? В конце концов, ресторан фаст-фуд обслуживает широкий спектр клиентов, от детей до взрослых.

### **Цель это не рынок**

Некоторые из самых драматичных маркетинговых побед одерживались путем признания простого факта: тактическая цель ваших коммуникационных программ не должна быть тем же, что и рынок.

Очевидный пример этого принципа - реклама сигарет Marlboro. Если вы недавно прилетели с Марса, вы можете подумать, что Америка населена одними ковбоями. Или, что ковбои много курят.

Несмотря на то, что реклама показывает только ковбоев, курящих сигареты этой марки, Marlboro стали номером 1 как среди женщин, так и среди мужчин. Стратегический рынок не является стратегической мишенью.

Клиенты не воспринимают вашу рекламу персонально. Скорее они заимствуют из послания идеи и концепции, которые они могут использовать в жизни. Эти идеи могут находиться в противоречии с прямым смыслом рекламы.

Курение является символом мужественности как среди женщин так и среди мужчин.

Люди курят для того, чтобы усилить свою мужественность.

А что может быть лучшим символом мужественности чем ковбой? Это заветная мечта любого мальчишки, неделями не бриться и не мыться.

(Какими бы не были взгляды большинства, всегда найдется место и для противоположной тактики. Свидетельством этого является успех Virginia Slims).

Маркетинговые менеджеры, принимающие силу символизма в табачной и алкогольной промышленности, часто отказываются от нее в рекламе собственных товаров, которые они считают слишком серьезными для символического подхода.

Это не верно. Очень немногие товары нацелены на общий рынок. Большинство программ получило бы выгоду от эмоциональных преимуществ, созданных сужением аудитории. Опять таки это сила фокуса.

Тактика Pepsi в войнах безалкогольных напитков иллюстрирует преимущество тактики, нацеленной на основную часть рынка, а не на весь рынок целиком.

Сила Coke заключена в родословной. Только семи людям в мире известна формула кока-колы, которая хранится в сейфе Trust Company of Georgia.

Столетняя история Coke также подразумевает, что чем старше вы становитесь, тем охотнее вы пьете кока-колу. Чем вы моложе, тем больше вам нравится пепси-кола.

Ограничив свои цели частью рынка, Pepsi смогла использовать соперничество между детьми. Если старший брат пьет кока-колу, младший хочет пить что-нибудь другое.

Поколение Pepsi имеет также то преимущество, что оно нацелено на основную часть рынка. Подростки пьют больше газировки, чем какая-либо другая возрастная группа. Одним словом, газировка это подростковый продукт.

Кто же пьет Pepsi-Cola после всех этих усилий? Да все. Все возрастные группы покупают много напитка Pepsi-Cola.

Вы должно быть читали в прессе истории о "возвращении к Coca-Cola". Но лишь немногие рассказывают настоящую историю. Сегодня продажи кока-колы и Pepsi-Cola относятся как 10 к 9.

По идее, продажи лидера должны превышать продажи второго номера 2 к 1. То, что Pepsi ведет ближний бой, является для нее огромной моральной победой.

Тот же принцип применяется и по отношению к Burger King. Нацеливание на подростков не убьет рынок. Бургеры это подростковый продукт для подростков всех возрастов. Burger King это закусочная, которая привлекает умудренных подростков всех возрастов.

Есть множество других продуктов, где выбранная цель значительно отличается от рынка.

Seventeen это название и редакторская позиция, в особенности направленная на 17-летних девушек.

Но кто читает Seventeen? Девочки в 13, 14, 15 и 16 лет. Когда девушке исполняется 17, она обычно перерастает журнал Seventeen.

Каков рынок для ID карт? Это люди, которым по 18, 19 и 20 лет. Когда человеку исполняется 21 год, удостоверение ему уже не нужно.

Сигареты Virginia Slims предназначены для эмансипированных жизнелюбивых женщин. Каждая реклама представляет женщину 25 лет с "этой" сигаретой. Но рынок это женщина средних лет, стремящаяся к такому стилю жизни. Средний возраст женщин, курящих Virginia Slims, 45 лет.

И Virginia Slims и Seventeen вызывают к устремлениям, а не к реальности.

Автомобиль марки Corvette имеет сильные позиции среди мальчишек-подростков. (Если подросток и получит машину бесплатно, то он не сможет позволить себе страховку, чтобы водить ее).

Шампунь Johnson's Baby имеет значительную долю на рынке для взрослых. Не лучше было бы назвать его Johnson's-для-всех?

Конечно же, нет. Взрослые используют Johnson's потому, что это детский шампунь. Однако это послание разбилось о многих маркетологов, которые стремились понравиться всем.

Кто же захочет купить вещь, которую покупают все?

Никто.

### **Смена продукции**

Иногда вы должны согласиться с тем, что выпускаете неправильный вид продукции.

К примеру, в войне радиостанций вы занимаете третье в категории "Soft rock" и завязли в окопах с небольшим количеством возможностей. Ваш лучший шанс, вероятно, заключается в том, чтобы поискать новый формат, где конкуренция не так сильна. Потом нужно найти новую частоту и поменять поле битвы с новым продуктом.

Это недавно произошло в войнах Нью-йоркских радиостанций. WYNY-FM, радиостанция NBC, которая транслировала музыку в стиле Soft rock, сделала себе имя в начале 80-ых с музыкальным форматом, который привлекал старшее поколение. Ее доля выросла до пятого разряда, что позволило занять второе место на Нью-йоркском рынке. Доходы достигли 6 миллионов долларов в год.

Но потом противник нанес удар. Z-100, входящая в первые 40 станций, переманила молодую часть слушателей WYNY, в то время как более старшие обратились к WLTW-FM, станции, передающей "легкую" музыку.

К сожалению, WYNY слишком долго сражалась. Потери в год достигли 2,5 миллионов долларов.

Недавно WYNY сменила поле битвы. Она переключилась с софт-рока на кантри, т.к. в Нью-Йорке не было радиостанций с музыкой кантри. За короткое время рейтинги подпрыгнули более чем на один пункт. Намечаются сдвиги в лучшую сторону.

Еще одна успешная смена продукции произошла в высококонкурентной киноиндустрии. Walt Disney был королем фильмов с рейтингом G (фильмы для всех). К сожалению, в этом открытом мире сексуальной свободы никто не хочет смотреть фильмы с рейтингом G, кроме самых маленьких. Фильмы категории PG или K приносят куда большие деньги.

Итак, Walt Disney Studio затеяла рискованное предприятие на рынке "взрослых" фильмов с несколькими картинками, которые они называли фильмами Диснея, хотя они были далеки от шаблона Микки Мауса.

Они провалились.

Студия быстро обнаружила, что имя Диснея отпугнуло подростков и взрослых, ищущих что-нибудь более рискованное, чем то, за что был известен дядюшка Уолт.

Затем Рональд Л. Миллер, зять Уолта Диснея, представил стратегию "смены продукции". Он создал лейбл для взрослых "Touchstone Pictures".

Благодаря таким фильмам как "Вверх и вниз по Беверли Хиллз", "Трое мужчин и младенец", и "Кто подставил кролика Роджера?" Touchstone стала весьма успешно продюсировать художественные фильмы.

Компания теперь имеет два сильных подразделения: имя Диснея и продукцию для семейного бизнеса и Touchstone для взрослых.

Итак, они живут теперь счастливо.

### **Смена фокуса**

Много раз вам приходилось затягивать пояс, чтобы достичь успеха. Другими словами, вы должны ограничить ваши усилия, принеся в жертву часть бизнеса.

Сменить фокус означает из широкого стать узким специалистом. Если это сработает, то вы построите даже еще больший бизнес. Смену фокуса так же еще можно назвать подходом "лучше меньше, да лучше" к маркетингу.

Давным-давно в далекой галактике у мелкого провинциального торговца мебелью были проблемы. Предприятие называлось Love furniture (нет, кроватей с водяными матрасами они не продавали). В Love furniture торговали мебелью по средним ценам: кресла, диваны, обеденные столы, кофейные столики и тому подобное.

Но мир мебели менялся. На рынок вступали такие крупные дисконтные операторы, как Levitz. В Love furniture знали, что таких крупных дисконтных операторов с немедленной доставкой как Levitz трудно победить.

Так что Love решила уменьшить фокус. Но чем они могли пожертвовать?

Love решили отказаться от шкафов: гардеробы, горки, стенки. (У этих изделий были плохие результаты за долгие годы доставки).

Они сфокусировались на креслах и мягкой мебели. За счет отказа от шкафов, Love furniture могла предложить более быструю доставку.

Но узкий фокус не работает без соответствующего названия. Очевидный ответ на вопрос: "Кресла и диваны".

Компания окрестила магазин новым именем и записала на свой счет самое успешное открытие, какое у них когда-либо было.

В еще более высокой степени, этот тип смены фокуса иллюстрируется историей Interstate Department Stores. (Вы знаете эту компанию по ее новому названию Toys "Я" Us).

Все верно. Однажды этот невероятно удачливый розничный торговец сражался в войне против других магазинов уцененных товаров. Intersate был скован такими цепями розничных магазинов как Topps и другими, которые банкротились.

Затем он купил Toys "Я" Us, которые находились в зачаточном состоянии, обанкротился и всплыл уже как продавец игрушек.

Остальное история.

Какая? Ну что ж, Toys "Я" Us теперь имеют 350 магазинов, которые контролируют более 20 процентов 13-миллиардного рынка игрушек. В этом случае, меньшее - это гораздо больше.

### **Смена дистрибьютора**

Интересный случай смены поля боя возникает, когда традиционный канал сбыта оказывается перегружен. Другими словами, вы пытаетесь увеличить продажи, добавив новый канал сбыта.

Успешный пример тактической смены дистрибьютора может быть обнаружен на рынке женских колготок.

На протяжении многих лет компания Hanes была крупнейшим игроком при сбыте в универсальных магазинах. Но по мере роста категории, она обнаружила, что конкурирует с дешевыми марками или домашними марками магазинов.

Сбросила ли Hanes свои цены, подрезав свое восприятие как высококачественного товара? Или она выпустила собственную дешевую марку?

Ни то, ни другое. Сознывая, что выиграть войну цен очень сложно, Hanes осуществила смену дистрибьютора.

Hanes открыла второй фронт в гастрономических магазинах, где колготки до сих пор никогда не продавали. Что важно, они дали новой марке колготок название как раз из области гастрономии.

Новую марку назвали L'eggs. Hanes поставляла и складировала L'eggs так, как это делается с настоящими яйцами.

Эта классическая смена распространителя создала большую и успешную марку колготок.

Похожий гастрономический успех может быть найден на стойке прессы свободного доступа. Вы не можете заплатить за покупки в гастрономе, не пройдя мимо **National Enquirer** и его бесчисленных приятелей.

Известные своими заманчивыми заголовками газеты перенесли распространение с газетных киосков в гастрономы. Эти заголовки просто бы не заметили среди моря других газет и журналов.

Вы видите ту же смену и на рынке товаров для офиса. Многие крупные дисконтные операторы как **Quill** и **Reliable** продают товары для маленьких фирм и домашних офисов напрямую по высылаемым по почте каталогам, а не через посредников.

Доля прямых продаж канцелярских товаров составляет 10 процентов и продолжает расти.

Существует много способов сменить поле боя. Возможности ограничены лишь вашими творческими способностями и вашим желанием найти их на рынке, а не в собственной компании.

## Глава 11. Смена поля боя на General Motors

Для того чтобы понять методику, стоящую за тактикой "смены поля боя", было бы интересно применить эти принципы к текущему сражению.

Другими словами, давайте поиграем в генералов и попытаемся понять, какие уловки должны учитываться в ходе проигрываемой битвы. Возьмем проблемы General Motors, пытающейся сражаться с BMW, Mercedes-Benz и другими дорогими импортными машинами.

Эта часть рынка не принесла General Motors много побед. На самом деле она отчасти вводила в смущение. Последним примером этому является Allante, который Automotive News назвал "неудачей года".

Allante не была первой попыткой General Motors на рынке дорогих автомобилей.

### Представляя Seville

Первым ходом General Motors было послать свое знаменитое подразделение Cadillac в бой против этих выскочек из Германии. Очевидно, что большая часть действий была предпринята по приказанию дилеров Cadillac, которые видели, как многие из их давних клиентов перешли на Мерседесы.

Поскольку немецкие машины престиж-класса меньше чем Cadillac, General Motors бросилась в атаку с небольшой, недавно созданной машиной, которая получила название Seville. В начале Seville не взяла много немецких пленных.

Проблема была простой. Кто-нибудь слышал о маленьком Cadillac? Его не существовало, пока автомобиль Seville не сделали таким же большим, как Cadillac, что стало существенным успехом. Но вместо того, чтобы отнять рынок у BMW или Mercedes, Seville отнял его у Fleetwood и Brougham.

### Представляя Cimarron

Поскольку Seville стал большим автомобилем, следующим ходом General Motors бросила в бой другую маленькую, только что созданную модель. Она получила название Cadillac Cimarron и была большим провалом. Она не отняла клиентов ни у кого.

После встречи с 20 дилерами Cadillac Росс Перо заявил в интервью журналу Fortune: "Cadillac должны отличаться от Chevrolet и им подобных, чтобы продаваться". Это означало возвращение к чертежным доскам.

### Представляя Allante

General Motors бесстрашно решила выпустить еще один маленький Cadillac. Но если уж большие автомобили Mercedes и BMW продавались по 50 000 долларов и выше, General Motors решила отправиться в первую кабину.

Все погрузились на самолет в Италию, где был создан Cadillac Allante. Он должен был добиться своего. Небольшой, европейского дизайна и стоимостью в 56 000 долларов.

Чего же еще мог желать клиент Mercedes? Он был последним оружием в автомобильных войнах.

Но пока что Allante оказалась таким же провалом, как и Cimarron. До тех пор, пока продажи не увеличатся, он не нанесет большого урона Mercedes, BMW и Jaguar.

### Представляя реальность

Что же делать? Ну, во-первых General Motors следует признать, что Cadillac не в силах выиграть войну с дорогими импортными автомобилями. (Мы называем это, посмотреть в лицо действительности).

В сознании потребителя создался устойчивый стереотип Cadillac. Кадиллак это большой, умеренно дорогой автомобиль, не очень престижный в эпоху BMW за 70 000. Если я покупаю Allante за 56 000, я не хочу, чтобы мои соседи подумали, что моя машина стоит 25 000.

Cadillac должен вернуться к конкуренции с Lincoln-Mercury. Это подразделение Ford кое-что выиграло за счет Cadillac. В то время как Cadillac делал свои машины меньше, невывделяющимися и все больше похожими на Mercedes, покупатели повернулись к большим городским автомобилям Lincoln.

### Вновь представляя LaSalle

Мы бы применили тактику "смены продукта". Другими словами, требуется новая машина от General Motors на рынке высококлассных автомобилей. Как это видно, у General Motors уже есть превосходное название.



Мы бы поощрили General Motors вернуть LaSalle. (Для наших молодых читателей: LaSalle был одним из величайших классических автомобилей в 20-30-ые годы. Хотя он и был частью семейства автомобилей Кадиллак, LaSalle обычно рассматривали как отдельный бренд).

Ирония возвращения LaSalle для конкуренции с европейскими машинами заключается в том, что в начале он представлялся как машина с "европейской внешностью". Он был создан на основе French Hispano-Suiza, машины, которую помнят только историки. Очевидно, что современная версия должна быть меньше и довольно дорогой, как европейские седаны. И, что важнее всего, ее должно продавать новое поколение дилеров LaSalle. Не дилеров Cadillac. (Так же как Acura продается дилерами Acura, а не Honda).

В то время, как эта тактическая уловка сработала бы лучше много лет назад, это все еще единственно возможный для Cadillac ход, если компания хочет получить большую долю на рынке сверхдорогих автомобилей.

Кто не захочет большой кусок рынка при таких ценах?

## Глава 12. Проверка стратегии

Для того, чтобы победить в маркетинговой войне, вы должны выиграть битву на тактическом уровне. Вы должны выиграть битву за сознание клиента.

Если поле битвы сознание, тогда то, что реклама является важнейшим тактическим оружием, не должно стать для вас сюрпризом.

Как и артиллерийский снаряд, рекламный плакат или ролик обладает способностью наносить удары по большим секторам рынка. С рекламой вы можете буквально создавать клиентов в массовом порядке, если, конечно, вы попали в яблоčko. Большинству компаний это известно. Именно поэтому объем рекламы достиг астрономических пропорций. В то время как объем увеличивается, эффективность падает. По мере того, как клиент все глубже забивается в свою нору, все труднее и труднее становится сделать точный выстрел в нашем перегруженном информацией обществе.

### Проверка рекламой

Увеличивающийся объем и падающая эффективность рекламы стали объектом для исследований. Компании хотят заранее знать, будет ли работать их предполагаемая реклама. Поэтому исследования рекламы также выросли до астрономических высот. Но рекламные исследования имеют несколько ограничений. Когда Дойл Дайн Бернбах провел исследования первой серии рекламы „Avis - это только № 2“, результаты были мрачными.

Клиентам автомобильных прокатов не понравились рекламные прототипы. Клиенту они тоже не понравились. Билл Бернбах их не одобрил.

Но Роберт Таунсенд, новый вице-президент Avis, пообещал своему новому агентству, что он запустит рекламу без изменений, если Дойл Дайн примет его в расчет.

Итак, реклама была запущена и имела мгновенный успех. Даже сегодня люди помнят слоган: „Avis -это только № 2 в аренде автомобилей. Тогда почему же выбрать имеено нас? Мы стараемся изо всех сил“.

56 % доли рынка фирмы Hertz вскоре упали на 6 пунктов, а доля Avis подросла на то же количество пунктов. Это 12-ти процентное колебание совершилось практически за ночь. Более того, Avis начала зарабатывать деньги после 13 убыточных лет подряд. Вы не можете проверить отдельную рекламу или маркетинговую тактику. Как в примере с Avis результаты проверки рекламы не значат ничего особенного, потому что тест был искусственным. Единственный тест, который воспроизводит реальность, это тот тест, который обрушивает на клиента весь вес стратегии.

В случае Avis вы должны были найти путь подвергнуть клиента тому, что пресса собиралась сказать о рекламе, тому, что собиралась сказать (или не сказать) Hertz, и в особенности улыбающимся лицам и нашивкам „Мы стараемся изо всех сил“ на форме персонала за стойкой.

Это невозможно без того, чтобы запустить программу. Итак, лучшее из того, что вы можете сделать для проверки вашей программы, это попытаться показать клиентам полную картину того, что должно произойти.

Не показывайте клиентам рекламу и не спрашивайте затем их мнение. Они обычно превращаются в экспертов по рекламе.

Ваши клиенты-ставшие-экспертами будут быстры на советы по оформлению, печати, фотографиям, заголовкам. Каждому нравится роль эксперта по рекламе. Мало того, что уровень доверия клиентов к себе очень высок. Они уверены, что наверняка знают, что может их убедить, а что нет. Взгляните на факты. Большинство рекламных программ было протестировано. Если бы они не были протестированы с отличными результатами, их бы не запустили.

И все же большинство рекламы неэффективно. Математически это должно быть правильно. На фиксированном рынке четыре или пять брэндов запускают маркетинговые программы для того, чтобы увеличить свою долю, которые в общей сложности составляют 100 %. (В чистейшей форме маркетинг как и война, это игра по нулям).

На каждый брэнд, увеличивающий свою долю, должен быть по крайней мере один проигравший. (Avis увеличила долю за счет Hertz).

Учитывая психологические и математические помехи на пути к маркетинговому успеху, вы должны быть крайне осторожны со всеми этими проверками.

Парадокс заключается в том, что чем программа более новаторская и уникальная, тем больше вероятность, что она будет успешной и менее вероятно, что результаты тестирования будут хорошими. (Представьте маркетинговый тест первых картин Джейсона Поллока или первого альбома Брюса Спрингстина).

#### **Проверка клиентом**

Несмотря на наш совет, прежде чем потратить ваши миллионы, вы все же решили проверить программу клиентом. Здесь несколько советов, на что обратить внимание. Забудьте цифры в отчете об исследовании. Они отображают искусственную реакцию на искусственные вопросы, заданные в искусственной атмосфере.

Вопрос: Вы бы потратили 150 долларов на духи под названием Obsession? (Перевод: Вы дурак?)

Ответ: Нет (Перевод: Я не дурак.)

Obsession, конечно же является большим победителем на парфюмерном рынке. Существует постоянное подталкивание к расширению продуктовой линейки. Это стремление в сердцах и умах Корпоративной Америки поддерживают хорошие результаты тестирования.

Встаньте перед зеркалом и ответьте на вопрос: "Какой из двух сортов попкорна вы купите? Попкорн для микроволновой печи Pillsbury или попкорн для микроволновой печи Pop Secret?"

Прежде чем Pop Secret был выпущен на рынок, вы ничего о нем не слышали, естественно, поэтому ваш ответ был Pillsbury. Однако, попкорн Pillsbury умер в микроволновой печи, а Pop Secret имел большой успех и по продажам уступает только Orville.

Расширение продуктовой линейки на рынке убивает фактор замешательства. (Pillsbury означает тесто, а не попкорн). Что сохраняет ему жизнь в фокусной группе, так это перфекционизм покупателя. Никто не хочет признать, что он или она могут перепутать попкорн с Мальчиком-из-теста.

#### **Подбор интересной тактики**

В чем заключается секрет оценки фокусной группы или клиентского исследования любого рода?

Прежде всего, вы должны убедиться, что ваша тактическая концепция "интересна". Лучше быть ненавидимым и интересным, чем нравиться и быть скучным.

Pillsbury это скучное и неподходящее название для попкорна. Pop Secret, по меньшей мере, предполагает секрет какого-либо рода в формуле или упаковке. "Это интересно". Понятие интересного тождественно понятию "нового". Для того, чтобы быть интересной, концепция должна быть "необычной". "Человек кусает собаку", например. Что происходит, когда люди подвергаются воздействию необычной концепции? Они находят ее интересной, и в то же время отвергают. Это в человеческой природе восхищаться чем-то необычным и одновременно отвергать его.

Я может и читал бы National Enquirer, но я не хочу быть 8 футов роста, весить 800 фунтов или иметь 42 ребенка, чтобы суммировать три последних истории.

Рекламным агентствам хорошо известно, что для прорыва сквозь хаос в средствах массовой информации, нужно быть интересным. К сожалению, они часто решают творческие проблемы, внося различия в не относящиеся к делу элементы, а не в саму тактическую концепцию.

Обычно они не могут изменить стратегии, так как она диктуется им сверху клиентами при типичном образе действия сверху вниз.

Вот почему вы видите на телевидении такие нелепости как Джо Isuzu. Мировой чемпион среди лгунов Джо заехал на своем Isuzu на вершину Эвереста. Как? Он использовал шипованную резину.

Клиенты положительно среагировали на такую бессмыслицу? Конечно, они помнят бессмыслицу, но забыли смысл.

Когда кто-либо говорит: "Вчера вечером я видел по телевизору такую ужасную рекламу", вы уже знаете, что будет дальше. Следующими словами будут: "Я забыл, что там рекламировали, но давайте я расскажу вам ролик".

Не удивительно, что люди помнят лгуна Джо, но не помнят, что им следовало бы купить одну из его машин. Не смотря на 30 миллионов, потраченных в год на рекламу, *Isuzu* смогла продать на американском рынке менее 40 000 машин.

Для сравнения, *Honda* и *Toyota* продают каждая по 600 000 машин в год на американском рынке.

*Hyundai* продает более 250 000 машин в год.

Даже *Audi* и *Yugo* смогли по продажам превзойти *Isuzu*.

Ну и чьей же рекламной кампанией в последние годы больше всего восхищались, увенчивали наградами и уважали? Кампанией Джо *Isuzu*, и это правда.

Как сделать вашу стратегию интересной? Это, конечно же, способ мышления сверху вниз. При образе мышления снизу вверх вы не пытаетесь сделать вашу стратегию интересной.

Прежде всего вы подбираете интересную тактику.

"Две пиццы по цене одной", это интересно.

"Тогда это абсолютно, безусловно должно быть там завтра", это интересно.

"Подрасти до мяса жаренного на огне, малыш", это интересно.

Интерес, конечно же, должен соответствовать продукту или услуге. А поскольку реклама это основное тактическое оружие в маркетинговой войне, идея должна быть интересной рекламной идеей.

Поэтому рекламная тактика должна диктовать стратегию бизнеса.

#### **Проверка торговыми агентами**

Хорошую идею должно быть легко продать торговым агентам, ведь так?

Не так. Хорошую идею очень трудно продать агентам. Они слишком близки к ситуации на рынке. Они слишком много знают. Как и клиенты, они в этом эксперты.

Тактическая идея, которая достаточно проста для того, чтобы пробиться сквозь общий хаос и произвести сильное впечатление на клиента, слишком проста для продавца.

Неужели вы обойдете продавца и сконцентрируетесь на одном только клиенте? Вы сделаете это на свой собственный страх и риск.

Если ваши торговые агенты проявляют мало энтузиазма по поводу вашей программы, не имеет смысла насколько она блестяща.

Итак, проверка вашей программы вашими агентами включает ее продажу, а не выяснение их мнения. Если вы не можете продать ее им, у вас проблемы.

Вкладывайте все в ваш товар, в том числе и собственный энтузиазм. Коммерсанты любят хорошие презентации.

Если вы можете продать программу им, они, в свою очередь, продадут ее дистрибьютору или конечному потребителю. Но это настоящий вызов.

#### **Проверка прессой**

Очень сложно позвонить Дэнну Раферу и спросить, как ему нравится стратегия, стоящая за вашей новой маркетинговой программой.

Вы должны сделать это косвенным образом. Главный вопрос, который вы должны задать себе: "Достойна ли концепция быть упомянутой в выпуске новостей?"

Может быть, она никогда не попадет в семичасовой выпуск новостей, или даже на 7 страницу вашего еженедельника. Не важно, концепция, которая работает лучшим образом, выглядит как новость.

Когда *Pepsi-Cola* выпустила *Slice*, первый газированный напиток с 10 % фруктового сока, презентация стала новостью по всей стране.

Когда *IBM* запустила рекламную программу, которая представляла компанию как "большую картину", большинство из главных изданий США проигнорировали презентацию.

Большая картина? *IBM* компания стоимостью в 54 миллиарда долларов. *Big Blue* уже больше, чем все ее конкуренты вместе взятые. В чем же достоинство быть еще больше?

Когда *Avis* заявила концепцию "*Avis №2*", она вызвала большой общественный интерес в прессе. Даже вице-президент США пошутил, что он старается изо всех сил, потому что "он только №2".

#### **Проверка конкурентами**

Вероятно, все-таки легче получить реакцию от Дена Рафера или Тома Брокау, чем заставить ваших конкурентов заранее оценить вашу программу.

В лучшем из миров вы, вероятно, могли бы показать вашу программу каждому из ваших главных конкурентов. Если каждый скажет: "Я ненавижу это", у вас - потенциальный победитель.

Это весьма неправдоподобный сценарий. Но есть способ сделать почти то же самое. Он называется проверкой на логику.

Для проверки логики вашего оппонента, вы должны перевернуть высказывание так, чтобы его противоположность устраивала вашего главного конкурента.

Avis только № 2 в прокате автомобилей, поэтому мы должны стараться изо всех сил. Что будет противоположным для этого высказывания?

Hertz № 1 в прокате автомобилей, поэтому мы можем почивать на лаврах. Нам не нужно стараться изо всех сил. Это замечательно с точки зрения Avis. Это оттянет бизнес от Hertz к Avis. Если клиент хотя бы представит, что представитель Hertz за стойкой так думает, он сделает свой ход.

В воздухе что-то особенное. Это рекламный слоган American Airlines, авиакомпании № 2. Давайте перевернем ее для №1.

В воздухе что-то неособенное? United это неособенное? United это авиакомпания, которая заявляет в рекламе, что она летает на Гавайи, помимо прочих особенных мест.

В воздухе что-то особенное не сдвинет American с мертвой точки. Вы хотя бы знали, каков слоган у American? Вероятно нет. Он не соответствует конкурентной ситуации American.

#### **Проверка продуктовой линейкой**

Одним из наиболее опасных аспектов массового подхода "сначала стратегия" является мнение, что расширение продуктовой линейки может вести свою собственную независимую жизнь.

Организации, построенные сверху вниз, могут взять бренд, созданный в результате расширения, снабдить его отдельным маркетинговым отделом, независимыми торговыми агентами и отдельным рекламным бюджетом.

Diet Coke имеет все это, включая отдельное рекламное агентство. Но почитатель безалкогольных напитков бросает один взгляд на диетическую Колу и думает: "Обычная Coca-Cola только без калорий".

Все это разделение запутывает людей в компании Coca-Cola, которые думают что у них два бренда, тогда как все, что у них есть, это два вкуса.

Проверяйте, все что имеет одинаковые названия, потому что все, что носит одинаковые названия, сливается в уме клиента.

Успех Diet Coke возник за счет обычной колы. Это трудно заметить, потому что на рынке безалкогольных диетических напитков вообще случился бум продаж. (До тех пор пока NutraSweet дешевле, чем кукурузный сироп с высоким содержанием фруктозы, Coca-Cola нет нужды волноваться, какой продукт пьет покупатель).

Miller High Life, Miller Lite и Miller Genuine Draft три вкуса одного и того же бренда. Если продажи одного из них идут вверх, продажи двух других идут вниз.

Coors Light следует тому же образцу. Продажи идут вверх, когда продажи Coors Regular опускаются, иллюстрируя концепцию взаимосвязанности. Серебряная пуля, использованная в рекламе Coors Light, нашла свою цель - Coors Regular.

Последним брендом, вторгшимся на рынок "легких" напитков, был Budweiser. Anheuser-Bush находится в процессе превращения Bud Light в пиво № 1 для яппи. Говорящий пес Спадз МакКензи и его три прекрасные Спаддеты делают из Bud Light все то, чем Budweiser не является.

Неужели Anheuser-Bush думает, что Джо-шесть-банок не смотрит эту чушь? Он смотрит. Раньше или позже, но Budweiser ступит на ту же дорожку, что и Miller и Coors.

Если два бренда имеют одно и то же название, они сливаются. Вы должны попробовать оба.

Спадз МакКензи может быть маяком для Bud Light, Вопрос в том, что сможет сделать этот бультерьер для имени Budweiser на протяжении долгого времени.

Если парни в BMW пьют Bud Light, разве ребята в Ford Broncos будут продолжать пить Budweiser?



### Глава 13. Как продать вашу стратегию

Теперь настал момент, когда нужно собрать все, что вы узнали на этапе тестирования вашей стратегии, и упаковать ее для внутренней продажи.

Скорее всего, вам придется пройти весь путь до главы вашей компании. Возможно, к вашим идеям отнесутся более внимательно, чем вы ожидали.

Сейчас, когда фондовый рынок в упадке, руководство, возможно, проявит готовность вернуться к истокам.

До Черного понедельника большинство компаний могли заработать больше денег на купле-продаже акций или компаний, чем на продаже собственной продукции. Теперь это не возможно.

Вместо того, чтобы думать о том, как обеспечить рост акций компании, высшему руководству пора задуматься о том, как обеспечить продвижение своих продуктов. Может быть то, что плохо для рынка, хорошо для маркетинга. Может быть, руководство теперь найдет время, чтобы выслушать вашу грандиозную маркетинговую концепцию, которая оставит от конкурентов только рожки да ножи.

Представим, что вам удалось найти тот самый конкурентный ментальный аспект, единственную, остро сфокусированную тактику, на которой вы тщательным образом построили вашу мощную стратегию.

Итак, вы представляете вашу идею в зале заседаний совета директоров. Самой большой ошибкой в этот момент может быть самодовольство. Не столь важно, получите вы одобрение или нет. Гораздо хуже, если слушатели будут зевать.

#### Новичок и ветеран

Молодой сотрудник General Electric пытался продать свою маркетинговую программу закостенелому ветерану, отвечавшему за небольшие электродвигатели. Новичок представил свои идеи на диаграммах и смело продвигался от одной к другой. Когда презентация подходила к концу, новичок заметил, что менеджер по маркетингу потерял к ней интерес и смотрит в окно. Молодой человек занервничал.

Ветеран, видя, что молодой человек обеспокоен, повернулся к нему и сказал: "Убери эти диаграммы, парень, я расскажу тебе кое-что из жизни General Electric".

"Смотри, ведь мы обсуждаем двигатели General Motors. И проблема не в том, что делается на рынке. Проблема здесь, внутри. Нарисуй мне диаграмму, которая заставит всех сукиных детей в этом здании двигаться в одном направлении, и мы сможем сделать на рынке все, что захотим".

Это не был "маркетинг снизу вверх" в чистом виде, но в словах ветерана было разумное зерно. Не достаточно найти блестящую тактику, которую вы сумели обратить в мощную стратегию. Нужно еще заставить вашу собственную компанию осуществлять вашу программу.

Вы должны всех вдохновить и сделать энтузиастами. Вы должны заставить идти всех в вашем здании в одном направлении.

#### Простота - залог успеха

Не пытайтесь продать вашу программу "цифрами". Одной из самых больших неприятностей для людей, занимающихся маркетингом, было изобретение электронных таблиц. Программа Lotus 1-2-3 создала больше скучных презентаций, чем любое другое изобретение в сфере бизнеса после видео-проектора.

Действуйте как продавец машин. Не надо рассказывать о всех спецификациях и опциях.

Пусть ваша презентация будет простой. К счастью, если вы строили свою программу снизу вверх, от единственной тактики к большой стратегии, она будет простой. Вы будете представлять единственный смелый удар, что не только драматично, но и эффективно.

#### Не надо представлять альтернативы

Наиболее частый вопрос, который вы, вероятно, услышите от внутренней аудитории, это вопрос об альтернативах.

"Конечно, существует несколько стратегий для достижения одних и тех же целей.

Почему вы не представили альтернативные стратегии, чтобы мы могли выбрать?"

Забудьте об этом. Мощной стратегии, разработанной снизу вверх, не существует альтернативы. Руководители, думающие по-другому, живут в выдуманном мире.

Разработка альтернативных стратегий - это рудимент мышления "сверху вниз". Если вы сидите на вершине горы, все холмы вокруг выглядят так, как будто на них легко взойти.

Когда вы спускаетесь вниз, на передовую, в Долину Реальности, вы понимаете, что возможности резко ограничены. Хорошо, если вы найдете хотя бы один холм, на который можно взойти.

В высоко-конкурентном обществе у вас не так уж много времени, чтобы выработать хотя бы одну тактику, которая будет работать. Цените ее. Не принимайте никаких замен.

Однако, люди, занимающиеся маркетингом, часто думают иным образом. Они рассматривают успех как сумму нескольких небольших, но хорошо выполненных действий. Они считают, что могут выбирать одну стратегию из множества и добиваться успеха до тех пор, пока они выполняют колоссальную работу по их осуществлению. Мы верим в такой подход к маркетингу, который основан на единственном смелом ударе. Мы считаем, что в любой конкретной ситуации существует только один шаг, ведущий к успеху.

Ваша работа заключается в том, чтобы найти его и продать.

#### **Когда личные планы становятся поперек дороги**

Одним из самых сложных препятствий, которые могут встать на пути продажи вашей программы в Корпоративной Америке является конфликт между личными планами и планами продукции.

Некоторые менеджеры принимают решения, прежде всего основываясь на том, какое влияние они окажут на их собственную карьеру, а уже потом на том, как они повлияют на конкурентов или врагов.

Знаменитый неудачный бросок фельдмаршала Бернарда Монтгомери через Голландию во время Второй мировой войны рассматривался многими как попытка достичь личной славы, в жертву которой были принесены тактические соображения.

Генерал Джордж С. Пэттон, напротив, часто ставил свою карьеру под удар для того, чтобы наилучшим образом использовать успешную тактику танковых сражений.

Многие высшие руководители стараются не принимать смелых решений, которые могут отрицательно сказаться на их личных планах. Зачем рисковать, если у вас уже высокая зарплата, а до пенсии осталось не так долго?

Многие молодые руководители позволяют своим личным планам диктовать им "безопасные" решения, которые не остановили бы их карьеру вверх по служебной лестнице. Они помнят старую истину: "многие из тех, кто находился на передней кромке, сорвались".

В некоторых американских компаниях ничего не делается до тех пор, пока в этом нет личной заинтересованности кого-либо из высшего руководства. Идеи отклоняются не потому, что они в основе своей неверные, а потому, что они не принесут выгоды никому из руководителей.

Одним из преимуществ японской системы "управления консенсусом" является то, что она блокирует фактор личной заинтересованности. Японская компания сфокусирована на успехе всей организации, а не отдельных ее членов.

Никто не предлагает, чтобы мы японизировали наши компании путем их деперсонализации. Захотели бы мы поменять нашего Ли Йакокку на Шоичиро Ирмайри, Юкиясу Тойо или Масашико Заицу, глав Honda, Toyota и Nissan? Но может быть есть правда где-то посередине?

#### **Система "чемпионов"**

Одним из способов снизить роль фактора личной заинтересованности - сделать ее открытой. Например, в компании 3М используется система "чемпионов", которая открыто называет человека, который выиграет от внедрения нового продукта.

Глубоко в корпоративной культуре 3М лежит философия того, что ничего не должно быть одобрено, пока нет менеджера, который будет "чемпионом" данного проекта.

Успешное внедрение такого продукта, как самоклеющиеся блокноты Post-it, хорошо иллюстрирует работу этой концепции. "Чемпионом" этого проекта в 3М был ученый Арт Фрай.

Хотя система "чемпионов" работает, она не обязательно является лучшей. Теоретически, идеальная система должна позволять руководителю оценивать концепции самостоятельно, а не использовать мнение того, кто в заинтересован в ее реализации.

В идеальной компании должна быть командная работа, забота о чести мундира и лидер, готовый к самопожертвованию.

Сразу приходит на память бросок Пэттона и его Третьей армии через Францию. Ни одной армии в истории не удавалось захватить столько территорий и пленных за такой короткий отрезок времени.

Награда Пэттона? Эйзенхауер уволил его.

#### **Когда поперек дороги становится структура компании**

Это часто случается в больших компаниях, где много подразделений. Если вы работаете "снизу вверх", для вас это не должно быть неожиданностью.

Очень часто на пути развития тактики в стратегию становится организационная структура компании. Например, ваша тактика включает более, чем один продукт, или более, чем один рынок. Если корпорация разделена по принципу продуктов или рынков, то вы столкнетесь с большими проблемами.

Для запуска вашей программы вам понадобится прорезаться через квадратики на организационной схеме компании. Продажа вашей программы внутри компании подобна забегу с препятствиями. Люди, которые должны одобрить программу и работать вместе с вами над ее реализацией, могут не захотеть заниматься этим. Прежде всего, менеджеры не любят ничего делить, особенно лавров успешной компании. Они предпочтут делать что-нибудь свое, даже если это принесет скромный успех, чем быть частью большого, возможно даже невероятно успешного предприятия. Как можно бороться со структурой организации? Мы предлагаем продажу снизу вверх. Вы должны сжать зубы и пробивать себе путь наверх до тех пор, пока не встретите человека, который может одобрить программу, нарушающую структуру организации. (Возможно, этот же человек сможет также изменить названия внутри квадратики).

Не пытайтесь устроить короткое замыкание в системе, обращаясь сразу к высшему руководству. Делая так, вы положите начало партизанской войне внутри компании. По мере того, как программа начнет выполняться сверху вниз, за каждым углом вас будут ожидать партизаны с длинными ножами. Можете не сомневаться, что владельцы квадратики, придумают тысячи возражений, которые даже не приходили вам в голову. Встречаясь с этими возражениями, пробиваясь снизу вверх, вы серьезно увеличите свои шансы на успех, когда, наконец, доберетесь до высшего руководства.

Конечно, продажа снизу вверх, имеет и свои проблемы. "Желание помочь" - одна из главных проблем, с которой вы столкнетесь. (Дорога к катастрофе вымощена рационализаторскими предложениями).

Когда вы толкаете свою концепцию вверх, люди вокруг вдруг начинают чувствовать, что они могут внести свой вклад. Если вы не будете осторожны, то можете не узнать свою собственную идею к тому моменту, когда она достигнет зала заседаний совета директоров.

#### **Когда высшее руководство становится поперек дороги**

У вас может быть динамичная тактика и блестящая стратегия, но вы все равно можете потерпеть поражение на совете директоров.

Из всех менеджеров компании, генеральный директор и его окружение наиболее далеки от передовой. Наименее вероятно, что именно они оценят силу вашей тактики. "Вы хотите назвать машину Acura вместо Honda?"

Они не мыслят тактически. Они оперируют стратегиями. "Это укладывается в рамки нашей корпоративной стратегии, В.Д.?"

Вам придется прибегнуть к уловкам.

Одной из лучших уловок является продажа влияния вашей стратегии на "репутацию" компании. Очень часто "репутацию" игнорируют при маркетинге. Это побочный продукт краткосрочного мышления менеджеров среднего звена, озабоченных своими личными планами.

Если репутация компании на рынке падает, это обычно отражается средствами массовой информации. Посмотрите на проблемы General Motors и IBM. Мифы

развеелись. Покупатели все чаще предпочитают заняться поиском рациональных альтернатив.

По самой своей природе единственный смелый удар имеет потенциал укрепить репутацию вашей компании. Используйте этот факт, чтобы заручиться поддержкой высшего руководства в реализации вашей программы. В конце концов, ни один менеджер не сможет отказаться от того, чтобы отсалютовать корпоративному флагу.

### **Имя - это стратегия**

Очень часто вы можете продать стратегию, но не можете продать имя.

Имена пропитаны эго. Если ваши рекомендации связаны с изменением имени, проблемы не за горами.

Запомните главное: имя - это стратегия. Вы не можете пожертвовать именем, и сохранить при этом эффективную стратегию.

С таким именем, как LaSalle, дорогие автомобили Allante могли иметь успех. С именем Cadillac, у них не было никакой надежды.

С именем Pillsbury у компании не было шансов пробиться в бизнесе поп-корна для микроволновых печей.

Имена важны. Самое важное решение в маркетинге - это выбор имени для продукта.

Имя является сердцевинкой процесса "снизу вверх".

Если вы идете на компромисс с именем, вы идете на компромисс со всей программой.

Лучше потерпеть поражение на внутреннем поле боя по поводу имени, чем согласиться на негодное имя и потерять все на поле боя маркетинга.

Отстаивайте свою позицию. Защищайте свое имя. Не принимайте никаких замен.

Когда Nestle представляла высушенный холодом растворимый кофе в противовес Maxim, американское руководство Nestle хотело назвать его "Taster's Choise" ("Выбор гурмана"). Но в швейцарской штаб-квартире настаивали на названии Nescafe Gold.

Битва за имя продолжалась через океан в течение двух лет. Выиграло местное имя.

Taster's Choise был большим успехом. Сейчас он опережает Maxim по объему продаж в десять раз.

"По вкусу и по запаху как жареный молотый кофе", говорилось в рекламе Taster's Choise. Имя отражало мощную тактику позиционирования продукта против молотого кофе.

Отстаивайте свою позицию. защищайте свое имя. Имя - это стратегия.

### **Глобальный маркетинг не работает**

Причина, по которой швейцарцы настаивали на названии Nescafe Gold, была в том, что под таким именем кофе могло продаваться во всем мире.

Одно имя, одна стратегия, один вид позиционирования. Это цель глобального маркетинга, очередной научной причуды.

В большинстве стран мира Nescafe - лидирующий брэнд кофе. В некоторых странах доля Nescafe на рынке превосходит 75 процентов. Nescafe действительно очень сильный кофейный брэнд. Но не в Соединенных Штатах.

Мыслящие сверху вниз, возможно, согласились бы со швейцарским руководством.

"Давайте сделаем Nescafe еще более сильным мировым брэндом, используя имя Nescafe Gold для нашего кофе, высушенного холодом."

Мыслящие снизу вверх, возможно, согласились бы... но только для тех рынков, где Nescafe уже доминировала. Для Соединенных Штатов, где про Nescafe мало кто знает, мыслящие снизу вверх предложили бы новое имя, с которым можно было бы атаковать сильные позиции конкурентов Maxwell House/Maxim.

Это же относится и к автомобилям Datsun. Была ли необходимость изменять имя, чтобы иметь единую стратегию Nissan во всем мире? Да, если вы думаете сверху вниз.

Нет, если вы думаете снизу вверх.

Когда все страны станут одинаковыми, маркетинг превратится в глобальное предприятие. Когда все рынки станут одинаковыми, процесс, выполненный снизу вверх, будет производить единую программу, которую можно будет применять повсеместно.

Пока этот день не настал, даже самая эффективная маркетинговая программа, разработанная для одной страны, не обязательно будет работать в другой.

Работая снизу вверх, вы гарантированно разработаете оптимальную программу для каждой страны.



## Глава 14. Добывая ресурсы

Секретарь школ города Нью-Йорка, доктор Ричард Р. Грин, сформулировал свою философию следующими словами: "Не следует уклоняться от решения ни одной задачи, особенно если решение невозможно".

Такие мысли хорошо звучат в зале заседаний совета директоров, но когда вы выходите на линию фронта, вы сталкиваетесь лицом к лицу с реальностью. Наверное, с этим трудно смириться, но невозможное действительно невозможно.

В маркетинге ничего не возможно сделать без ресурсов для запуска программы. Под ресурсами мы понимаем деньги.

Имея деньги, вы можете купить необходимые вам инструменты, будь то торговые представители, сеть распространения или реклама.

Без долларов, необходимых для финансирования всех этих операций, вся мудрость мира в области планирования не позволит вам получить и сотой доли рынка.

Чтобы делать деньги нужны деньги. А в нашем обществе, перенасыщенном средствами связи, чтобы делать деньги нужно много денег.

Высшее руководство часто легко одобряет покупку завода стоимостью несколько миллионов долларов, но получить одобрение на многомиллионные вложения в маркетинговую программу гораздо сложнее.

Любая новая идея (а маркетинг в основном это битва идей) требует серьезных инвестиций. Однако во многих компаниях склонны рассчитывать бюджеты на рекламу и маркетинг в процентах от объема продаж. А это означает, что новая идея не получает необходимого финансирования, необходимого ей, чтобы прорваться через шум и гам эфира.

### Разделяй и проигрывай

Несколько лет назад компания Seven-UP разработала две блестящие стратегии для борьбы с большими компаниями, производящими колу. Обе стратегии эксплуатировали тактический ход, связанный с содержанием кофеина в Coke и Pepsi.

Первая стратегия состояла в выводе на рынок напитка Like, первой в мире колы без кофеина.

Вторая стратегия заключалась в позиционировании 7-Up как мягкого напитка "без кофеина". Поскольку 7-Up уже был представлен как "Некола", то есть как альтернатива Coke и Pepsi, кофеиновая атака обещала большие выгоды.

Какую стратегию следовало использовать Seven-UP? Любую из этих двух, но к сожалению компания распылила свои ресурсы и попыталась использовать обе стратегии одновременно.

Когда Coca-Cola и Pepsi-Cola также выступили с декофеинизированными напитками, перспективы Seven-Up перестали быть радужными.

Возможно, удвоив ресурсы, Seven-Up могла бы сделать из своей декофеинизированной колы победителя. Но вместо этого Like, после нескольких лет борьбы на рынке, погиб. (В некотором смысле представление декофеинизированных Coke и Pepsi увеличило доверие к брэндю Like).

Хотя "бескофеиновая" программа компании Seven-Up для напитка 7-Up была более успешной, возможно, если бы на нее было выделено больше ресурсов, этот скромный успех мог превратиться в большую победу.

Везде, куда ни глянь, можно увидеть, как компании распыляют свои ресурсы, в то время, как их необходимо концентрировать. В том же году, когда General Motors образовала совместное предприятие с Toyota, она объявила о своем новом проекте по производству Saturn. Оба производства будут создавать сходные продукты.

Можно только гадать, насколько лучше были бы сейчас дела у General Motors, если бы она сконцентрировала свои ресурсы на одном направлении атаки.

Лучше совсем не финансировать новую идею, чем недофинансировать ее. "Многие думают, что половина усилий может быть эффективной, - говорит Клаузевиц. "Легче сделать короткий прыжок, чем длинный, однако никто не хочет перепрыгивать широкую траншею в два прыжка".

Предположим, вы запросили миллион долларов на запуск новой программы.

Руководство спрашивает вас: "А что вы можете сделать за полмиллиона?"

Ваш ответ может быть таким: "Мы можем приземлиться прямо посередине траншеи". Лучше вовсе не запускать программу, чем запускать при нехватке ресурсов на ее выполнение.

Ваши проблемы по поиску ресурсов часто принимают две формы:

1. Проблема маленькой бедной компании. У мелких предпринимателей часто бывает много идей, но мало денег, чтобы воплотить их в жизнь. Чтобы преуспеть, маленькая компания должна решить проблему с ресурсами.

Если вы работаете в такой компании, вам следует либо сузить ваш географический фокус и работать на локальном уровне, либо обратиться за помощью.

Локальный подход, наверное, самый лучший первый шаг, поскольку он дает вам возможность отработать и усовершенствовать вашу программу. Том Монэгэн начал свою сеть торговли пиццей Domino с одного магазина. Когда он на практике понял, что работает, а что нет, он обратился за помощью. В его случае это была продажа своей идеи франчайзерам, с помощью которых он распространил свою концепцию по всей стране.

Другим способом получения помощи извне может быть продажа части ваших активов крупной корпорации, ресурсы и сеть распространения которой помогут вам выйти на общенациональный уровень.

Опасность для маленькой компании заключается в том, что она может быть раздавлена более крупной организацией еще до того, как сможет набрать необходимый импульс на рынке.

Продажа не обязательно должна быть полной. В большинстве случаев, вы сможете оставить себе часть дела. Уж лучше быть живым с 10 процентами, чем мертвым со 100 процентами.

2. Проблема большой богатой компании. У больших корпораций, таких как General Motors, мало идей и много денег. Проблема заключается в том, что деньги распределяются между бесчисленными проектами.

Поэтому, если у вас появилась важная идея, важно чтобы вы успели захватить ресурсы, пока они не ушли на другие проекты.

Это главная проблема больших корпораций. Они часто расточают свои ресурсы на множество продуктов и проектов. Это одна из опасностей децентрализации.

В типичной децентрализованной компании каждый менеджер направления получает бюджет на заточку своего топора. Высшие руководители любят распределять ресурсы так, чтобы все вокруг были относительно счастливы. Главное, что их беспокоит, это подсчет общих показателей.

При маркетинге снизу вверх высшее руководство должно максимизировать возможности, направляя ударные ресурсы на использование выдающейся идеи или ситуации. Поскольку это означает, что деньги будут взяты из бюджетов других подразделений, генеральному директору нужно быть готовым к тому, чтобы сделать несколько жестких звонков. А потом защищать принятые решения от менеджеров, которых пришлось ограбить.

Чтобы все это произошло, высшее руководство, очевидно, должно быть хорошо знакомо с тактическими деталями битвы, происходящей на рынке.

Некоторые компании делают крупные ставки на свои новые проекты. Когда IBM представляла РС, она направила на этот новый продукт 75 процентов своего рекламного бюджета.

В первый год появления РС доходы от него составили всего 5 процентов от общих доходов компании. Но не только деньги стояли за решениями IBM в области рекламы. РС представлял будущее.

#### **Участие высшего руководства**

Хотя маркетинг снизу вверх может работать на любом уровне, лучше всего он работает, если его понимает и практикует высший руководитель.

Если программа "снизу вверх" иницируется самим генеральным директором, отпадает необходимость в проталкивании программы вверх по лестнице. Кроме того, время реагирования компании существенно уменьшается, поскольку высший руководитель лучше всех может управлять корпоративными ресурсами. Он сидит на том же этаже, что и вице-президент по финансам.

После того, как высшее руководство научится играть роль ответственных лидеров, весь маркетинговый процесс станет намного более эффективным.

Это самое важное в борьбе с японскими корпорациями. Хотя японцы и используют вариацию маркетинга снизу вверх, они делают это с помощью менеджеров среднего уровня.

Америке необходимо больше Мак Артуров на уровне управления. Как большинство генералов, Дуглас Мак Артур понимал сущность подхода "снизу вверх" при ведении войны.

Это же справедливо для маркетинга.

## Глава 15. Позвать кого-нибудь со стороны

В какой-то момент вам потребуется провести "объективное испытание".

От человека, работающего в вашей компании трудно ожидать той степени объективности, которая вам нужна на этом этапе, чтобы выработать окончательные, но критически важные детали. Люди внутри компании стоят слишком близко к деревьям. Они слишком много знают.

Человек со стороны хорош своей неосведомленностью. Не зная всей внутренней кухни, он имеет больше шансов увидеть все глазами потенциального клиента. Благодаря своей объективности люди со стороны могут оказать неоценимую помощь, особенно в том, что касается выбора используемой тактики.

### Выбор тактики

Теперь вы видите, почему мышление "сверху вниз" так разрушительно для процесса маркетинга, особенно если вы подключаете людей со стороны. Если вы сначала разработали стратегию, она будет диктовать человеку со стороны и тактику, которую нужно использовать.

Это так, потому что тактика в основном касается внешнего поведения компании. Что в сознании потенциального клиента? Какие тенденции оказывают влияние на бизнес? Какие позиции занимают конкуренты?

Человек со стороны менее полезен для выработки стратегии, которая в основном является внутренним делом. Как реорганизовать компанию для того, чтобы наилучшим образом использовать тактические возможности? Как нам лучше построить, оснастить и работать со стратегическим молотком, который будет вколачивать гвоздь тактики? В режиме работы "сверху вниз" часто случается так, что ни одна из предлагаемых тактик не является эффективной. И человек со стороны вынужден прийти к такому заключению.

Скажет ли человек со стороны своему заказчику, что его стратегия не верна (рискуя потерять деньги)?

Или человек со стороны порекомендует лучшее из плохого? (В конце концов, человек со стороны всегда может обезопасить себя замечанием, что "стратегия определяет все").

Маркетинг "снизу вверх" проясняет роль человека со стороны. Он приводит процесс в логический порядок. Он предоставляет человеку со стороны свободу выбора из полного спектра тактических возможностей, не ограничивая его искусственными рамками, навязываемыми стратегией.

В выигрыше обе стороны.

### Видеть очевидное

Человек со стороны может помочь вам увидеть "очевидную тактическую идею". Иногда идея, которую сложнее всего продать и является очевидной. Если идея очевидна, значит все внутри компании предполагают, что она уже была опробована и не работает.

Тем не менее, лучшие идеи - это очевидные идеи. Они являются лучшими, поскольку быстро находят путь к заказчикам и потенциальным клиентам. Они могут быть внедрены в сознание с минимальными затратами.

Люди внутри компании обычно отвергают очевидное как слишком простое. Они считают, что если это очевидно для них, то не будет новостью и для рынка.

Обычно это не верно. Потенциальные клиенты редко настолько погружены в дела компании и ее продукцию, чтобы знать об очевидной идее.

Когда компания Uniroyal представила Nauga, мифическое существо, отвечающее за Naugahyde, она мгновенно добилась успеха. Публика была покорена этой новой и уникальной рекламной концепцией.

Однако внутри компании Nauga была старой шуткой. Эту очевидную идею невозможно было разглядеть изнутри.

Роль человека со стороны заключается в том, чтобы очевидную идею не выбросили за борт без тщательной оценки.

Люди со стороны часто приносят с собой свежий воздух в залы заседаний. Люди внутри компании могут легко влюбиться в свои собственные продукты или услуги. Они

находятся в плену корпоративной философии. Они столь часто озвучивают ошибочные идеи, что они становятся реальностью.

Человек со стороны может развеять корпоративные мифы и внести в обсуждение элемент реальности.

**Вечный человек со стороны: представитель рекламного агентства**

Одного человека со стороны вы всегда увидите в кабинетах Корпоративной Америки - это представитель рекламного агентства.

Кто кем управляет? Вы рекламным агентством или оно вами?

"Мы партнеры", - говорит рекламное агентство.

"Управляем мы", - говорит компания, но она говорит это с особым придыханием, или так, чтобы в агентстве этого не слышали.

Производители высокотехнологичных продуктов, таких как компьютеры или промышленное оборудование, обычно играют доминирующую роль в отношениях с рекламщиками. Они полагают, и не без оснований, что их продукты слишком сложны для того, чтобы передавать бразды правления рекламному агентству.

Производители менее технологических продуктов, таких как пиво или напитки, обычно предоставляют рекламному агентству больше свободы. (С другой стороны, не высокотехнологичная Procter & Gamble имеет репутацию компании, строго контролирующей все аспекты рекламы своих продуктов).

В предположении, что рекламное агентство играет доминирующую роль, отношения компании и агентства остаются стабильными до тех пор, пока дела идут хорошо.

Когда дела начинают идти плохо, отношения обычно прерываются, иногда довольно неожиданно. (Люди из агентства не успевают понять, что случилось).

Однако, все чаще и чаще компании начинают играть доминирующую роль. Когда дела идут хорошо повсюду стоит атмосфера доверия. Когда дела идут хорошо, многие компании даже разрешают агентствам приписывать себе лавры победителей. (Также происходит во многих семейных союзах).

Маркетинг "снизу вверх" может помочь в разрешении этого древнего конфликта. Если агентство фокусирует свои усилия на тактике, а клиент - на стратегии, каждая из сторон имеет приоритетные области ответственности.

Все, что вам необходимо помнить, это то, что тактика диктует стратегию. Если вы соблюдаете это правило, ваши отношения с рекламщиками будут гладкими.

**Когда агентства теряют объективность**

Большинство компаний ценят свои рекламные агентства за их объективность. Но некоторые рекламные агентства так долго сотрудничают с одной и той же компанией, что становятся скорее своими людьми, чем людьми со стороны.

Что случается, когда агентство теряет объективность? Может быть ужасно нелегко ответить на этот вопрос, особенно поскольку вы не можете сами себя объективно оценивать.

Но если приглядеться, можно заметить признаки. Когда вы высказываете идею, представитель агентства не слишком быстро говорит да? Или не слишком быстро он говорит нет? (Ведь никто не бывает на 100 процентов прав или не прав).

Не входит ли ваше агентство в клуб "Идея месяца". Не слишком ли быстро оно представляет вам вторую идею, после того как вы отвергли первую?

Если вам предстоит операция шунтирования, тогда ваш поиск второго мнения оправдан. Ваш врач будет даже настаивать на этом.

Почему та же философия не применима, когда речь идет о рекламном проекте стоимостью в несколько миллионов долларов?

Но будьте бдительны. Перед тем как вы отправитесь за вторым мнением, будьте готовы выслушать объективный совет. Не обойдется без того, что чей-то вол будет заколот. В маркетинговых стычках невозможно не набить синяков. Причина в том, что корпорации - это вечные двигатели.

Никого, кто придет в компанию высказать второе мнение не встретят с распростертыми объятиями: "Мы вам рады. Мы ничего не делали в прошлом году и только ждали вашего прихода". Конечно, работа шла и решения принимались. Люди получали за это зарплату.



Проблемы могут придти со стороны тех людей, которые работали в неверном направлении. Они будут рассматривать процесс как угрозу себе и действовать соответственно.

Самосохранение - сильнейший из человеческих инстинктов, поэтому высшие руководители должны быть начеку и не допускать того, чтобы личные интересы брали верх над правильным мышлением.

#### **Когда страны теряют объективность**

Нигде так не важна объективность взгляда со стороны, как при позиционировании страны в сознании путешествующей публики.

Люди, отвечающие за туризм, обычно являются жителями той страны, которую они продвигают на рынок путешествий. В отличие от работников компании, они вероятно, прожили в своей стране большую часть жизни. Они еще помнят о том, как здесь было до прихода всех этих благоустройщиков и строителей скоростных шоссе, которые испортили родные пейзажи.

Они знают о плохой погоде, пробках на дорогах и других недостатках своей родины. Они принимают свою страну как данность. В конце концов, сколько американцев едут в Европу перед тем, как посетят главные достопримечательности Америки? Много. Сколько американцев видели Великий дворец в Брюсселе, но не видели Великого каньона в Аризоне?

Такая же необъективность царит и в других странах. Интересным примером может служить Новая Зеландия.

Как вы быть может уже заметили, многие американцы проявляют интерес к поездке в Австралию благодаря Крокодилу Данди.

Учитывая растущий интерес американцев к поездке в направлении Южного полюса, для Новой Зеландии открывается хорошая возможность воспользоваться этим. В конце концов, это в той же части леса, и для туриста будет интересно посетить обе страны за один раз.

(Для тех, кто еще не летал в этом направлении - чтобы попасть в Новую Зеландию надо сначала прилететь на Гавайи, а затем повернуть налево лететь еще часов девять. До Австралии придется лететь еще часа четыре).

Так как Новой Зеландии заработать на интересе американцев к Австралии? Очень просто. Надо подкинуть путешественнику идею о стране, в которой грех не остановиться по дороге.

Теперь о том, что не так просто. Что должно быть тем конкурентным углом зрения, который отнимет несколько дней от путешествия по Австралии?

За все те годы, в течение которых Новая Зеландия рекламировала себя в Соединенных Штатах, она ни разу не остановилась на простой и неотразимой идее своего "положения". Реклама менялась всякий раз с приходом нового министра по туризму.

Все это вложило в сознание американцев представление о Новой Зеландии как о хорошем месте где-то на юге Тихого океана, где много овец.

Для тех, кто никогда не был в Новой Зеландии, скажу, что визуально эта страна впечатляет. Если бы Уолт Дисней построил свою страну, она бы выглядела примерно как Новая Зеландия.

Страна состоит из двух островов. Северный остров очень похож на побережье Калифорнии, только лучше. Большие зеленые холмы, много воды и миллионы овец, которые делают этой стране прекрасный маникюр. Южный остров похож на Альпы. Высокие горы, покрытые снегом, фьорды, озера, никаких широких дорог. Прибавьте сюда несколько вулканов и живописных городков, которые как будто перенеслись сюда из сельской Англии. Действительно неиспорченное и восхитительное место.

С таким живописным сценарием нетрудно было разработать тактику представления Новой Зеландии американцам.

Рекламный ролик задал вопрос и продолжился ответом, сопровождавшимся соответствующим видеорядом.

"Какой остров самый красивый на свете?"

"Кандидат с Севера имеет прекрасные озера, чистейшие пляжи и прозрачные ручьи".

"У кандидата с Юга - красивейшие горы, фьорды, от вида которых замирает сердце и потрясающие закаты".

"Но вам не нужно выбирать между этими двумя островами. Вы можете посетить оба за одну поездку".

"Просто попросите ваше турагентство отправить вас в Новую Зеландию, два самых замечательных острова на свете".

Конкурентный взгляд на "два самых замечательных острова на свете" привел в шок жителей Новой Зеландии, которые увидели прототип этого видео-ролика. Они не думали о своей стране как о двух островах. И они не замечали ее красоты. Они были слишком рядом и слишком скромны.

## Глава 16. Запуск вашей программы

Когда вы уже готовы к запуску вашей программы, время переключить передачу.

Программу надо запускать не снизу вверх, а сверху вниз.

Другими словами, когда вы готовы к выполнению программы, вы должны настаивать на точном, тщательно спланированном во времени запуске "сверху вниз".

"Планирование "снизу вверх", выполнение "сверху вниз" - вот подход, который мы рекомендуем. Но надо честно сказать, что большинство компаний поступают прямо противоположным образом.

Высшее руководство вырабатывает стратегию, сидя в башне из слоновой кости. Оно создает стратегические планы, в которых цели выражены общими терминами.

Ожидается, что о тактических деталях должны будут позаботиться менеджеры среднего звена.

Когда эти планы, красиво упакованные и перевязанные серебряными и золотыми ленточками, приходят на передовую, они сразу попадают на полки непрочитанными.

"Мы знаем, что нужно нашим потребителям", - говорят сейлсмены. "Эта ерунда только запутает их".

В рекламном агентстве творческие люди внимательно изучают эти стратегические планы, выискивая в них что-нибудь ... нечто... что они смогут использовать для рекламы.

Обычно они находят что-то, но после того, как это что-то модифицируется и улучшается, никто в компании уже не может узнать исходную идею. Неважно, главное что есть творческий аспект.

### Военный подход

Военная организация совмещает планирование "снизу вверх" с выполнением "сверху вниз".

После того, как стратегия разработана снизу вверх, военная организация настаивает на выполнении сверху вниз, оставляя мало своды для индивидуальных решений на уровне командиров среднего уровня.

Как при хорошей игре в футбол, хорошая военная атака проходит плавно, без сбоев, причем каждое подразделение выполняет заранее предназначенную ему работу в точно заданном месте и в точное время.

Вы можете подумать, что в бизнесе так не бывает. Бывает. Это происходит каждый день в таких местах, как Hertz, Avis или McDonald's.

Сущностью великих франчайзинговых организаций является написать книгу, а затем "делать все по книге". Если у вас есть мощное последовательное маркетинговое направление (стратегия), вы не должны давать возможность отделам игрокам изменить его.

### Деловой подход

Бизнес может выиграть от порядка выполнения стратегии, подобного военному.

Слишком часто стратегии, спланированные наверху, затем передаются людям, стоящим на среднем уровне, которым предоставлены широкие полномочия вносить изменения в тактику.

Иногда это работает. Иногда порочный стратегический план может быть спасен тактическими изменениями, внесенными менеджерами более низкого уровня, работающими на передовой.

Но это не является эффективным методом планирования и работы. Это создает большие пятна на мундире руководства деловой компании.

Это видно сегодня на примере многих больших компаний. Менеджеры среднего уровня, полевые командиры бизнес-компании, привычно работают, нарушая стратегические направления, разработанные высшим руководством, сидящем в "башне из слоновой кости". Полевые командиры сохраняют свои рабочие места благодаря тому, что они тактически эффективны.

Так быть не должно. Компания могла бы быть гораздо более эффективной, если бы ее руководство сначала выехало на передовую, чтобы разработать корпоративную стратегию снизу вверх.

Есть ирония в планировании сверху вниз. Со всеми этими разговорами о целях, задачах, планах и заявлениях о миссии, правда состоит в том, что большинство компаний

сегодня не имеют стратегии. Они только говорят правильные слова, но на практике все происходит с точностью до наоборот.

Каждый действует самостоятельно, не следуя философии единого смелого удара, которую мы обсуждали ранее. В таких компаниях корпоративной стратегии отведено место произведения живописи, украшающего стены офиса. Никто на него не обращает внимания, но вы чувствуете себя спокойнее, зная, что картинки на месте. Голые стены заставляют людей нервничать, также и без корпоративной стратегии компания чувствует себя ущербно.

Изменилось бы что-нибудь, если бы в вашей компании не было корпоративной стратегии? Будьте честными. Скорее всего нет.

Спросите кого-нибудь из вашей организации, каковы стратегические планы компании. Если в ответ вам протянут файл, толщиной в пять сантиметров, вы будете знать, что на самом деле ваша компания работает не по книге.

#### **Компания, движимая стратегией**

Ирония в отношении маркетинга "снизу вверх" заключается в том, что применение этой концепции приводит к созданию компании, которая управляется стратегией, в противоположность компании, которая говорит об этом.

Если компания основывает свою стратегию на тактике, которая работает, такая компания становится движимой стратегией. Она имеет мощный фокус, который может быть выражен единой концепцией, сформулированной простыми словами.

Стратегия Domino's заключается в том, чтобы доминировать на рынке доставке пиццы домой, основываясь на тактике "гарантированная доставка за 30 минут". Вот и все. Вам не нужен файл толщиной в пять сантиметров, чтобы объяснить эту стратегию. (Однако Domino's использует 5-сантиметровые файлы, чтобы объяснить свою систему франчайзинговым компаниям. Это инструмент, использующийся в работе, а не объяснение корпоративной философии, пылящееся на книжных полках).

#### **Компания, движимая тактикой**

Компания, которая вырабатывает свои планы в башне из слоновой кости, а затем направляет стратегические планы в войска в традиционной поэтической форме, свойственной высшему руководителю, оказывается в противоположной ситуации. Она становится компанией, движимой тактикой, у которой нет единого стратегического направления. Она движется по воле волн и ветра. Ее будущее в большей степени зависит от времени и удачи, чем от планов и их выполнения.

Компании могут изменяться. Дрейфующий бегемот может превратиться в хорошо управляемую корпоративную армию, имеющую острое чувство направления. Но изменение не может произойти за одну ночь.

Первым шагом должен стать поиск работающей тактики, на основе которой следует построить стратегию.

На первом этапе стратегия не будет охватывать все продукты компании и все ее подразделения. Это не возможно. Компании не выходят из под контроля за одну ночь. Они делают это постепенно. Аналогично, вы не можете преобразовать аморфную массу продуктов и услуг в мощную рыночную машину за одни сутки.

Вы также не можете предсказать будущее. Не можете вы и точно предугадать, как будет развиваться процесс концентрации с годами. Попытка сделать это приводит к тому, что планирование утрачивает связь с реальностью.

Реальность - это рынок и сознание потенциальных клиентов. Это то место, откуда надо начинать процесс фокусировки. Вам следует начать с одной программы, построенной вокруг сильнейшего конкурентного угла зрения, который вы только сумеете найти.

Затем наблюдайте, как ваша программа влияет на другие продукты и услуги компании. Возможно, со временем вам придется изменить стратегическое направление, подобно тому, как вооруженной дивизии приходится обходить препятствия на марше. Но вы не можете знать об этом наперед.

Однако, все это не будет иметь никакого смысла, если ваша первая программа не оторвется от земли с впечатляющим ускорением.

Итак, конкретно, как нужно запускать программу?

#### **Подход "большого взрыва"**

У вас никогда не будет второго шанса создать первое впечатление. Важные идеи должны и выглядеть важно. (А если ваша идея недостаточно важна, возвращайтесь на линию фронта и найдите таковую).

Также, новая идея остро нуждается в визуализации, чего трудно достигнуть, если не задействованы основные средства массовой информации.

Всегда следует рассматривать подход "большого взрыва". Запускайте программу с наибольшей поддержкой в средствах массовой информации, которую вы можете себе позволить. Такой подход поможет вам преодолеть инерцию, которая всегда существует в том или ином виде.

Люди не сидят и не ждут, когда вы заявите о своем новом продукте или идее. Вам нужно нечто необычное, чтобы привлечь внимание рынка, для того чтобы сказать им что-нибудь.

Когда компания Apple запускала компьютер Macintosh, она публиковала 20-страничный рекламный блок-бастер в деловой прессе.

Многие компании использовали также телевизионные рекламные блок-бастеры на NFL Super Bowl для запуска своих маркетинговых программ.

Вдобавок к тому, что ваш удар должен быть сильным, он должен также быть быстрым.

Ни одна хорошая идея долго не остается в одиночестве.

Раньше проходило достаточно много времени перед тем, как на сцене появлялись конкуренты. Теперь это не так. Иногда копии появляются за время, необходимое на полет до Тайваня и обратно. Поэтому необходимо вывести вашу программу на улицы как можно быстрее. Даже если по ходу дела вам придется внести некоторые изменения.

Необязательно достичь совершенства перед запуском программы. В идее достижения совершенства нет ничего плохого, но в погоне за совершенством вы можете принести в жертву часть силы того прыжка, с которым вы собираетесь наброситься на конкурентов.

#### **Подход "выкатывания"**

Существует подход, обратный "большому взрыву". Назовем его подходом "выкатывания". Этот подход к запуску новых программ предпочтителен для небольших компаний, которые противостоят более сильным конкурентам.

Вместо того, чтобы запускать вашу программу по всей стране с большим шумом, вы запускаете ее в одном городе, штате или регионе. Затем вы раскатываете программу по другим регионам. Возможно, таким образом она станет на каком-то этапе общенациональной.

Если вы работаете в маленькой компании, есть две причины предпочесть подход "выкатывания" подходу "большого взрыва".

1. У маленьких компаний недостаточно ресурсов для организации "большого взрыва". Не только потому, что "большой взрыв" дорого обходится. Он также отвлекает деньги от построения инфраструктуры, необходимой вам для построения растущего бизнеса. Поэтому лучше продвигаться от региона к региону.

2. Маленькие компании могут не захотеть слишком привлекать внимание своих более крупных конкурентов. Раскручивая бизнес потихоньку, компания меньше рискует быть замеченной. И даже если вас заметят, конкуренты могут не принять опасность всерьез, поскольку ваша программа воспринимается как региональная, а не общенациональная.

#### **Агрессивность оправдывает себя**

Никогда не жертвуйте эффективностью, смягчая ваши программы. Даже если вы работаете в маленькой компании, будьте агрессивны.

Многие компании не решаются на запуск агрессивных маркетинговых программ, опасаясь обидеть конкурентов.

Кажется, что они ценят дух товарищества, царящий на ежегодных встречах представителей одной отрасли промышленности, больше чем все остальное, включая эффективность их маркетинговых программ.

Это ошибка. Обижайте конкурентов. Ваши враги будут уважать вас за это.

Решительные шаги гораздо больше способствуют вашей торговли, чем дружба. В Америке мы покупаем в 42 раза больше автомобилей у наших бывших врагов, немцев и японцев, чем у наших бывших друзей, англичан и французов.



Если вы хотите, чтобы вас любили, будьте обходительны. Если вы хотите, чтобы вас уважали ... и покупали ваши товары ... дайте им по носу.

## Глава 17. Сохранить набранную скорость

После успешного запуска следующей проблемой, которую вам будет необходимо решить - это сохранить набранную скорость. Это самое сложное.

Многие менеджеры не понимают самой природы стратегии. Они думают о стратегии, как о чем-то, что происходит в течение какого-то конкретного периода времени, как в долгосрочном стратегическом планировании.

Стратегия разворачивается во времени, но сама она безвременная. Стратегия - это последовательное маркетинговое направление.

Поэтому пятилетний план развития не имеет смысла. Если у вас есть лучшая машина тактики, и вы выбрали лучшую стратегическую дорогу, по которой она поедет, стоит ли загадывать на год, два и т.д. вперед?

Вы что, собираетесь сбавлять скорость в конце года, если превысили намеченные планы? Или вы ускоритесь, если не достигли нужных результатов? Если так, вам лучше заменить водителя.

Также как и в автомобильной гонке, чтобы победить в маркетинге, нужно постоянно опережать соперников.

Помимо всего прочего, 5-летний план со здоровыми ежегодными показателями увеличения продаж недооценивает важности ваших конкурентов. Вы не можете предсказать будущее, поскольку вы не можете предсказать, что предпримут ваши конкуренты.

Например, во время Второй мировой войны, операция войск союзников под названием Маркет-Гарден провалилась из-за того, что наступающие наткнулись на немецкую бронетанковую дивизию, находившуюся на отдыхе. (Чтобы операция Маркет-Гарден сработала, силы фельдмаршала Бернарда Монтгомери должны были захватить и удержать пять мостов подряд. Четырех из пяти было бы недостаточно, и план провалился). Как мог долгосрочный план IBM по развитию больших ЭВМ предвидеть появление миникомпьютеров?

Поэтому сущность сохранения скорости заключается в том, чтобы нажимать на газ и внимательно следить за действиями конкурентов.

### Вести в бой с линии фронта

Чтобы сохранить скорость, вам необходима связь с линией фронта. Многие высшие руководители экранированы от того, что реально происходит. Лучший способ избежать этого - выйти на линию фронта самому.

Возьмите битву за Францию. Где были генералы немецких бронетанковых войск в первые, самые важные, дни операции? На передовой, ведя в бой передовые войска. В частности, Роммель, твердо верил в то, что необходимо находиться там, где разворачиваются события. Во время форсирования реки Маас, самого трудного препятствия на пути к завоеванию Франции, он находился в воде, помогая своим войскам грузить танки на баржи.

Лучшие лидеры в маркетинговой войны это те, которые ведут в бой с линии фронта.

Например, в автомобильных войнах, стиль Ли Йакокки намного лучше, чем стиль Роджера Смита.

### Развивая успех

Развивай успех. Избегай неудачи. Эта древняя военная максима часто нарушается в сегодняшнем бизнесе.

Сущность военного успеха заключается в том, чтобы обеспечивать топливом и продовольствием тех танковых командиров, которые добились наибольшего прогресса. И прекратить снабжение тех танковых командиров, которые себя скомпрометировали. В большинстве компаний делают прямо противоположное. Предположим, что компания выпускает пять линий продуктов. Среди них есть победители, есть и неудачники. Угадайте, каким продуктам руководство уделяет львиную долю своего времени? Правильно, товарам-неудачникам.

Пристрелите неудачников. Отдайте их продовольствие победителям. Это здоровая военная стратегия, и это также здоровая маркетинговая стратегия.

Одна из причин, по которой руководители проявляют нерешительность в устранении неудачников, это боязнь того, что это отразится на их репутации. Поэтому они продолжают возиться с ними, как с грудными детьми.

Угадайте, где берутся деньги для финансирования неудачников? Правильно, у победителей.

Менеджеры часто оправдывают подобные решения предсказаниями о светлом будущем, которое настанет через 3 - 5 лет. Чем больше убытки, тем радужнее становятся эти предсказания.

Однако история маркетинга показывает, что обычно происходит обратное.

За первыми убытками следуют еще большие убытки по мере того, как неудачник пытается развить свое поражение. Пример - атака RCA на позиции IBM в области компьютеров.

С другой стороны, ранний успех обычно сопровождается еще большими достижениями.

Аппарат 914 мгновенно завоевал успех, когда компания Xerox его выпустила.

Компании, которые продолжают тратить деньги на проигранные проекты должны обратить внимание на пример Federal Express. Невозможно жить в будущем.

Жить можно только в настоящем. Federal Express приобрела Zapmail, поскольку эта компания проиграла. Еще три года убытков Zapmail, и Federal Express сама могла бы попасть в беду.

Избегая неудачи, вы находитесь в гораздо лучшем финансовом положении, чтобы развить успех, когда он придет.

### **Оставаться централизованной**

Компании, переживающие бурный рост, обычно централизованы. Только добившись большого успеха, они решают заняться децентрализацией. "Мы стали слишком большими, чтобы следить за всеми нашими подразделениями".

На этом месте рост неожиданно замедляется.

Децентрализованная компания находится ближе к линии фронта, но она обычно не способна превратить эффективную тактику в стратегию.

Различные подразделения могут знать о том, что происходит и иметь ряд тактических успехов, но их организация не подходит для игры в маркетинг "снизу вверх". Они не могут превратить тактический успех в единую корпоративную стратегию.

Возьмите ИТТ, которая превратилась в неуправляемую массу. Большинство бизнесов, купленных Гарольдом Гениным, сейчас распроданы, но главная проблема заключается в исконном бизнесе ИТТ, телекоммуникациях. На сегодняшней стадии игры ИТТ должна была бы находиться в той же лиге, что IBM и AT&T. Это еще один пример того, как ресурсы распыляются на фланговые сражения, вместо того, чтобы быть сконцентрированными на главном направлении.

Чтобы усугубить и без того плачевное положение, ИТТ недавно сдалась на своем главном направлении, продав телекоммуникационный бизнес, бриллиант в своей короне. Сейчас ITT Telecommunications принадлежит французскому государственному конгломерату Compagnie General d'Electricite.

На войне вы не увидите децентрализации. Армия никогда не вступает в битву децентрализованной. Ни один полевой командир не позволит дивизиям действовать независимо. Наоборот, командир держит каждое подразделение под жестким контролем. Горе тому дивизионному генералу, который не начнет вовремя атаку, или не удержит свои войска на рубеже обороны.

Некоторые традиционно децентрализованные компании меняются. В General Electric, например, Джэк Уелч натягивает поводья и уже достиг значительных результатов. То же можно сказать о деятельности Джона Рида в Citibank.

Однако, данные примеры скорее исключения. Во времена, когда бизнес требует крупных мыслителей, большинство компаний движется в противоположном направлении. Используя децентрализацию для того, чтобы не участвовать в битве, корпоративные военачальники занимаются тем, что делают свои карьеры, а компаниям своим оказывают медвежью услугу.

### **Сохранять фокусировку**

Децентрализация приводит к тому, что процесс планирования спускается вниз по корпоративной лестнице. Одна компания из списка Fortune 500 призналась, что половина ее менеджеров вовлечена в процесс стратегического планирования. (В Третьей Армии Пэттона было 105 генералов, и только один занимался стратегическим планированием).

Чем больше народу вовлечено в процесс планирования, тем меньше вероятность того, что у компании будет блестящая стратегия. Процесс планирования следует толкать вверх по корпоративной лестнице, а не вниз по ней.

Здесь есть один парадокс. Чтобы найти работающую тактику, вам следует быть ближе к линии фронта. Чтобы превратить эту тактику в стратегию, лучше находиться поближе к руководству организации.

С точки зрения поверхностного наблюдателя децентрализованная компания ближе к линии фронта. Но это иллюзия, поскольку нет способа превратить тактику, даже если она будет найдена, в последовательное маркетинговое направление.

Децентрализованная компания подобна осьминогу, у которого хорошая тактическая чувствительность в щупальцах, но нет мозга, чтобы выбрать один из щупальцев и превратить тактику в стратегию. Плоть хочет, но дух слаб.

Первое, что уходит из децентрализованной компании - это готовность руководителей брать на себя риск ответственности. Менеджеры не дураки. Они знают, что если и есть возможность уйти с линии огня, нужно двигаться вверх по корпоративной лестнице, где припрятан золотой парашют, который смягчит удар в случае поглощения.

Легко понять, находитесь ли вы ниже или выше линии огня. Если вас могут уволить за то, что вы не достигли целей на рынке, вы находитесь ниже линии. Если вас не могут уволить за то, что вы не достигли целей на рынке, то вы выше линии огня.

Если вы выше этой линии, цели на рынке перестают быть персональными. Естественно, вы разделяете лавры в случае успеха на вашем направлении, и вы имеете возможность обвинять других за неудачи. Вы достигли власти в корпорации. Это отличное место, но оно весьма далеко от бизнеса.

Вы стали еще одним носовым украшением на корпоративном корабле.

#### **Консолидировать операции**

По мере того, как в результате децентрализации линия огня опускалась все ниже и ниже, компании превратились в набор мелких княжеств, ни у одного из которых не хватает сил для запуска собственной большой маркетинговой программы. Маркетинг, таким образом, выродился во многих современных компаниях в набор холдинговых операций. Это можно назвать окопной войной делового мира.

Самой большой возможностью в сегодняшнем бизнесе является возможность повернуть процесс децентрализации вспять. Компании должны начать объединять свои подразделения, чтобы они были достаточно крупными и мощными для запуска эффективных маркетинговых кампаний.

Hewlett-Packard, например, имела три автономных подразделения, выпускавших разные (и несовместимые) компьютеры, которые продавались на одном и том же рынке.

Клиенты стали жаловаться, что у компании нет последовательной стратегии.

Тогда Hewlett-Packard лишила эти подразделения автономии, объединив их в одну группу под общим руководством. Первое изменение: продукты стали технологически совместимы.

Децентрализация ограждает руководителей от шума и суматохи битвы. Она имеет тенденцию лишать их "чувства битвы", того редкого качества, которым были наделены Александр, Наполеон и другие великие военачальники.

Сегодняшний бизнес плачет по фельдмаршалам, мужчинам и женщинам, которые хотели бы взять на себя всю ответственность за планирование и руководство маркетинговой кампанией.

Слишком часто компании назначают своих лучших специалистов по маркетингу на высокие и ничего не значащие должности.

На ум приходит глава Burger King Дж. Джеффри Кэмпбелл, который был назначен председателем группы ресторанов Pillsbury как раз в тот момент, когда Burger King нуждалась в нем больше всего.

#### **Опасайтесь раненых**

Когда маркетинговая стратегия заменяет собой старую идею или подход или корректирует их, она может также породить "раненого корпоративного зверя". Его надо опасаться.

Хотя авторы новой идеи могут этого не сознавать, их усилия могли вызвать замешательство в рядах защитников старой идеи или статуса кво. Вместо того, чтобы

сдаться на милость победителю, человек, потерявший корпоративный статус, отступает в высокую траву, и ждет там возможности атаковать новую идею и пустить ее под откос, пока она еще не оперилась и не набрала импульс. Внутренний враг может быть столь же смертельно опасен для вашей новой программы, сколь и конкурент.



## Глава 18. Чувствовать успех

Вы выбрали тактику, о которой знаете, что она работает, ваша стратегия разработана так, чтобы усиливать эту тактику в течение долгого времени, и вы запустили вашу компанию с большим шумом. Как вы можете измерить ваш успех?

Прежде всего нужно знать, на что обращать внимание. Не следует ждать немедленного финансового успеха. Чего следует ждать - так это некоторых указаний на то, что ваше маркетинговое послание замечено, и о нем говорят.

Другими словами, осведомленность - это первый шаг на пути к покупке.

Federal Express не сразу добилась финансового успеха, но сразу получила много положительных откликов в прессе.

Иногда даже некоторые негативные истории могут свидетельствовать о том, что маркетинговое послание начинает проникать в сознание потенциальных клиентов.

Когда Honda запускала свою модель Acura, которая имела невероятный успех, первые сообщения в прессе были разгромными. "Honda набивает первые шишки в попытке выйти на рынок роскошных автомобилей", - гласил заголовок статьи в Wall Street Journal.

Обычно долгосрочный успех на рынке начинается достаточно медленно. Затем он набирает обороты.

Если продажи растут слишком быстро, возможно вы имеете дело с быстро проходящим увлечением. Оглянитесь. Скоро может последовать резкий спад. (Видео игры и хулахупс - всего лишь два примера).

Рынки развиваются волнообразно. Первая волна - это самые активные потребители, большие рты. Они часто читают Вестник Потребителя и считают себя экспертами. Как вас воспримет эта "группа влияния" - важное мерило вашего успеха.

Другим критерием, который, однако, нелегко получить, это "дискомфорт конкурентов".

Если ваш конкурент угрожает судебным иском, можете не сомневаться, что стратегия выбрана успешно. (Иск McDonald's против Burger King из-за "жаренного на огне, а не на сковороде" - типичный пример).

Торговые журналы могут быть столь же важны, как и потребительская пресса. Если вашу программу начинают замечать и писать о ней, значит вы заинтересовали тех, чья работа заключается в освещении вашей отрасли.

Если вы произвели на них впечатление, значит у вас есть шансы также произвести впечатление на потенциальных клиентов. И наоборот, если интерес к вашей программе никак не проснется у журналистов, вероятнее всего вы столкнетесь с проблемами.

Никаких новостей - это плохие новости.

Не размер успеха имеет значение, а направление рынка. Пока все движется в нужном вам направлении, вы создаете импульс, который ваши конкуренты не смогут остановить.

И еще одно - не разводите вашу рекламу с продажами, как это делают во многих компаниях. "Очень сложно найти прямую зависимость между эффективностью бизнеса и рекламой", - сказал старший вице-президент по маркетингу Дж.Р.Рейнолдс.

"Компания или брэнд могут испытывать большие проблемы несмотря на отличную рекламу".

Маркетинг - это битва, разворачивающаяся в сознании потребителей. Хорошая реклама может воздействовать на сознание.

Если реклама не воздействует на сознание, значит это плохая реклама, и не важно, сколько наград она получила на творческих конкурсах.

Девиз Мэдисон Авеню: Легко завоевать приз, если вы делаете рекламу для клиента, которому ничего не нужно продавать.

## Глава 19. Нажимайте на газ

Как сказал Либерэйс, "слишком много хорошего - это просто замечательно".

Если у вас большой успех - его необходимо развивать. Нужно нажимать на газ изо всей силы. Лучшей защитой от конкурентов будут массивные капиталовложения. Если вы не будете двигаться достаточно быстро, ваши конкуренты пожнут плоды, принесенные вашими усилиями.

Одной из проблем здесь является годовой бюджет. Хотя это неплохой способ следить за деньгами, он создает систему, недостаточно гибкую для адаптации изменений.

Вы можете себе представить войну, которая ведется исходя из годового бюджета? Это выглядело бы примерно так: "Извините, полковник, вам придется подождать подкрепления до января. Тогда мы получим деньги по новому бюджету". Проблема здесь - это потерянные возможности.

Результатом запуска вашей программы может стать большая ошибка вашего главного конкурента. Открывающаяся возможность использовать эту ошибку может потребовать серьезного увеличения затрат и усилий. Когда придут деньги из следующего бюджета, может быть уже слишком поздно.

### **Бороться за долю, а не за прибыль**

По мере того, как образуется рынок, вашей задачей номер один должно стать завоевание доминирующей доли рынка. Очень многие компании стремятся получить прибыль еще до того, как они укрепили свои позиции.

Сильной компанию делает не продукт и не услуга, а положение, которое она занимает в сознании потребителя.

Сила Hertz заключается в ее лидирующей позиции, а не в качестве ее услуг по аренде автомобилей. Легче оставаться на вершине, чем взобраться на нее.

Вы можете назвать компанию, которой удалось обогнать лидера? Crest сделала это в области зубной пасты, благодаря печати одобрения Американской ассоциации зубных врачей. Budweiser сделала это в области пива, а Marlboro - в области сигарет. Но это случается очень редко.

Исследование, посвященное 25 лидирующим брэндам с 1923 года, подтверждает это. На сегодняшний день 20 из этих брэндов по-прежнему занимают первое место. Четыре - на втором месте и один - на пятом.

Даже изменения в лидирующей группе происходят довольно редко. Если бы маркетинг был гонкой лошадей, это была бы очень скучная гонка. За 43 года, прошедших после Второй мировой войны было всего одно изменение в лидирующей тройке автомобилестроительных компаний в США.

В 1950 году Ford Motors Company обогнала Chrysler и вышла на второе место. С тех пор порядок General Motors, Ford, Chrysler не менялся. Монотонно, не правда ли?

"Замороженность" маркетинговой гонки, тенденция компаний и брэндов оставаться на своих привычных местах год за годом, приводит к недооценке важности сохранения хорошей лидирующей позиции. Улучшать вашу лидирующую позицию нелегко, но если вы это делаете, то новую позицию удерживать становится немного проще.

### **Оторваться от основной группы**

Если бы маркетинг был скачками, вы бы ясно поняли важность того, чтобы как можно раньше оторваться от основной группы.

Когда Администрация по продуктам и лекарствам (FDA) разрешила продавать ибупрофен, компания American Home Products была уже полностью мобилизована.

Она не только запустила свой препарат на основе ибупрофена, Advil, с массивной рекламной кампанией, но и сделала упреждающие шаги в производственной сфере. Она начала производство препарата, не дожидаясь одобрения FDA.

Если бы препарат не был одобрен, Advil стоимостью на многие миллионы долларов был бы утилизирован бульдозерами. Однако эти усилия не пропали даром. Сегодня Advil - доминирующий брэнд ибупрофена.

Если вы стоите на вершине, убедитесь в том, что рынок знает об этом. Слишком многие компании воспринимают свое лидерство как данность и никогда его не используют. Все чего они этим добиваются, - открытая дверь для конкурентов. Если у вас есть такая возможность - захлопните дверь перед их носом. Америка сочувствует проигравшим, но покупать предпочитает у победителей.

Никогда не финансируйте неудачные продукты за счет продуктов, имеющих успех, что довольно часто происходит в бухгалтериях корпораций, выпускающих несколько продуктов. Это лишает вас возможности выделять дополнительные ресурсы на развитие успеха продуктов-победителей.

Стратегия единого смелого удара, которую вы проводите в жизнь, требует денег, чтобы продолжать набирать обороты. Если вы будете довольствоваться ранним успехом и не будете его развивать, то станете легкой добычей конкурентов.

Потратьте деньги сегодня, этим вы позаботитесь о своем завтра.

## Глава 20. Сокращайте свои потери

"Единственное, в чем можно быть уверенным в этой жизни", - сказал Бенджамин Франклин, "это смерть и налоги".

В мире маркетинга не бывает гарантированного успеха. Если было бы иначе, эта игра не была бы столь захватывающей.

Если ваша маркетинговая программа продвигается не слишком успешно, будьте готовы сократить свои потери. Продолжать войну до последнего живого солдата - не мудро. Корпоративная Америка, правда, так не считает. Признание поражения считается дурным тоном. Не оставлять стараний, напротив, дело чести. А если положение становится совсем уж плачевным, вас высекут, и это будет нормальным корпоративным ответом.

На каждого Ли Йакокку, выигрывающего вопреки тому, что шансы невелики, найдутся сотни безымянный корпоративный командиров, погибших на поле битвы маркетинга, не оставляя стараний.

Корпоративная Америка лучше подготовлена к ожесточенной борьбе, чем к отступлению. "Все, что нам нужно, это усилить продажи", - вот боевой клич, который раздается над войсками в окопах. Нужно взять очередную высоту, и потери продолжают расти.

Правда заключается в том, что битвы маркетинга почти никогда не бывают проиграны из-за недостаточных усилий. Битвы проигрываются по трем основным причинам: (1) у вас неправильная стратегия, (2) вы взялись за что-то, что превышает ваши ресурсы, и (3) случилось что-то совершенно неожиданное.

Может быть, изменилась природа вашего рынка. Может быть, ваш конкурент придумал лучшую стратегию.

### Элемент везения

Существует еще и везение. На войне, также как и в маркетинге, везение играет центральную роль.

Дональд Трамп и Джон Коннэли действовали одинаково. Они вышли и купили все, что открылось их взорам. Сегодня один владеет миллиардами, а другой - банкрот.

Какова разница между Большим Доном и Большим Джоном? Около 1600 миль и 3 миллиарда долларов.

Трампу повезло, что он купил Манхэттен в правильное время, а Коннэли не повезло, что он купил Техас в неправильное время.

Если бы господин Коннэли лучше старался, это вряд ли бы ему помогло. В штате Одинокой Звезды дела идут скверно. (За один год 20 банков Техаса умудрились потерпеть убытки на 4 миллиарда долларов. Если банки не могут сделать деньги, так что же говорить о частных лицах?)

### Изящное отступление

Этому должен быть посвящен один из обязательных курсов в Гарвардской школе бизнеса.

Многие руководители относятся к маркетингу так, как будто сегодняшняя битва - это их последняя битва. Нет, маркетинг - это серия сражений. И трюк заключается в том, чтобы победить в большем числе схваток, чем вам конкурент. Пустая трата ресурсов на проигранное сражение только уменьшит ваши шансы победить в следующем.

Если ваша нынешняя атака отбита, чем скорее вы остановите боевые действия, тем скорее вы сможете опробовать новый подход. Также, чем раньше вы остановите свою проигрывающую тактику, тем больше ресурсов у вас останется на следующую попытку. Не будет ли преждевременное выкидывание белого флага зачеркиванием возможности, которая может оказаться золотой? Такой риск есть всегда. Маркетинг - это азартная игра.

Однако, история показывает, что выигранные стратегии проявляют признаки успеха уже на ранних стадиях своего внедрения. Если все признаки с самого начала отрицательные - ваши шансы минимальны.

Самой опасной ошибкой "долгосрочного стратегического планирования" является предположение, что по-настоящему важный долгосрочный проект всегда на первом этапе убыточен. Исходя из этого предположения руководство подчас продолжает выбрасывать деньги, ожидая золотого тельца в будущем.

Газета USA Today стоила Gannet 470 миллионов долларов за первые четыре года. Придет ли завтра золотое время для USA Today? Вряд ли. Правда заключается в том, что успешные проекты обычно проявляют хоть какие-нибудь признаки успеха с самого первого дня. Большие финансовые катастрофы также становятся катастрофами с самого начала. Тот же урок можно вынести из войн. Удачные наступления обычно сразу удачные. Немецкие танки прорвали Французскую оборону под Седаном в самые первые дни, и так и не были остановлены. Во время Первой мировой войны, с другой стороны, в битве при Вердуне, первые немецкие атаки не были успешными, но они продолжали атаковать в течение нескольких месяцев с легко предсказуемыми результатами и невероятными людскими потерями. Многие компании применяют такой же подход "бросания людей в огонь" в маркетинге. Они бросают в атаку большее количество торговых представителей, тратят больше на рекламу, тратят больше на все в ситуации, в которой не видно никаких признаков успеха. Они продолжают попытки реанимировать программу, хотя было бы лучше ее похоронить. Сделайте перегруппировку. Найдите другую тактику и измените свою стратегию. Хорошо, если те самые причины, по которым провалилась ваша первая программа, наведут вас на мысль, как сделать успешной следующую программу. Из поражений можно извлечь больше уроков, чем из побед. "Покажите мне миллионера", - сказал кто-то, "и я покажу вам человека, который начинал с нуля как минимум трижды".



## Глава 21. Игра

Большинство людей, занимающихся маркетингом, имеют мечту. Они видят себя во главе стола совещаний, отдающими приказы сомну подчиненных.

Где-то сзади мерцают ряды компьютерных терминалов, направляющих эти приказы в глобальную сеть.

Ежедневно к вам приходит путешествующий высокий сановник и с поклоном сообщает: "Поздравляю. Вы выиграли очередную маркетинговую битву в Румынии".

Каждую неделю вертолет доставляет вас в местный аэропорт, где корпоративный самолет уже греет двигатели для полета в какую-нибудь точку мира на очередную инспекцию, где уже размотали красные ковровые дорожки. Ничего излишнего, вы понимаете. Ведь необходимо продемонстрировать корпоративный флаг в таких местах, как Париж или Вена.

Ах, награды лучшему в мире специалисту по маркетинговым стратегиям. Конечно, это не только слава и деньги. Это просто охотничий азарт.

Частью вашего сна также является ваше прошлое. Естественно, вы закончили и Йельский университет и Гарвардскую школу бизнеса, поэтому вы не мыслите как провинциал.

Если вам снятся такие сны, эта книга вам вряд ли поможет.

### **Окунитесь в грязь битвы**

Книга Маркетинг снизу вверх предлагает вам прямо противоположную перспективу.

Чтобы стать великим стратегом, нужно сначала погрузить свое сознание в грязь рыночного сражения. Вы должны искать вдохновения на передовой, в приливах и отливах великих маркетинговых битв, развернувшихся в сознании потенциальных клиентов.

Не секрет, что большинство величайших военных стратегов начинали с самого низа. И они поддерживали свой успех тем, что никогда не теряли прямого соприкосновения с реалиями войны.

Карл фон Клаузевиц не посещал лучших военных школ, не служил под командованием лучших военных умов, не учился своей профессии у знатоков.

Клаузевиц изучил науку военной стратегии лучшим и самым трудным путем. Он изучил ее на линии фронта в самых кровавых и самых известных битвах военной истории.

Йена, Бородино. Березино. Ватерлоо. Клаузевиц был там и наблюдал, какая тактика работает, а какая нет.

Каждый великий стратегический принцип, произведенный умом Клаузевица, родом из грязи битвы, родом с передовой, где он видел, как люди выживают и погибают, где он видел, как выигрывают и проигрывают сражения.

Кэмерон Макинтош, продюсер трех самых успешных мюзиклов нашего времени - *Cats*, *Les Miserables* и *The Phantom of the Opera*, начал свою карьеру рабочим сцены в возрасте 18 лет. Затем он работал менеджером сцены в гастролирующем шоу. В 23 года он сделал свое первое шоу, которое обернулось полным провалом для тех, кто его поддержал.

Макинтош не сдался, он сделал британские гастролирующие версии *Oklahoma!* и *My Fair Lady*.

"На этих классических постановках я узнал многое о работе в музыке", - сказал Макинтош. "Сегодня я продюсер, который знаком со всеми аспектами производства". Если вы хотите, чтобы вас посетили великие стратегические мысли, нет альтернативы тому, чтобы окунуться в тактику, будь то военные сражения, музыкальные сражения или маркетинговые сражения.

### **Гэйтс, Монэгэн и Смит**

Тактика диктует стратегию, как в бизнесе, так и на войне. Величайшие стратегические успехи нескольких последних десятилетий были достигнуты людьми, которые были досконально знакомы с тактикой рынков, которые они впоследствии завоевали.

Возьмите Уильяма Х. Гэйтса III из Microsoft, крупнейшего в мире производителя программного обеспечения. Выпускник Гарварда, Гэйтс прошел путь от самого молодого программиста до самого молодого президента компании, входящей в список Fortune 1000.

Трудно ли придти к заключению, что Билл Гейтс стал великим специалистом по корпоративной стратегии потому, что хорошо знал тактические проблемы в своей области? Трудно придти к обратному заключению.

Возьмите Томаса С. Монэгена из Domino's Pizza, крупнейшей в мире системы доставки пиццы на дом.

Монэгэн едва успел закончить институт, как обзавелся магазином по продаже пиццы в Ипсиланти, заняв 900 долларов. Сегодня система Domino's имеет более 4000 точек распространения пиццы и приносит доход более двух миллиардов долларов.

Монэгэн испек больше пицц, чем любой другой человек на земле. Можно сказать, что его стратегия была вылеплена из теста рынка.

Возьмите Фридриха У. Смита из Federal Express, крупнейшей в мире компании грузовых авиаперевозок.

Пока Монэгэн пек свои пиццы, Смит летал на самолетах во Вьетнаме, обдумывая идею создания новой службы воздушных перевозок.

Сегодня Federal Express - это компания стоимостью миллиард долларов, которая доминирует на рынке доставки за одну ночь и имеет долю в более чем 50 процентов рынка.

Смит, Монэгэн и Гейтс очень тесно были связаны с тактикой, но их компании развили блестящие стратегии, позволившие им подняться на самый верх. Тактика диктует стратегию.

#### **А как на счет вас самих?**

Каковы ваши шансы стать такими же как Билл Гейтс, Том Монэгэн или Фред Смит? Невелики. Удача действует в обоих направлениях - вверх и вниз. Чтобы добиться большого успеха вам нужна хорошая идея, и вам нужно быть в нужном месте в нужное время.

Но маркетинг это не только радость победы или горечь поражения. Это также игра. И хорошая игра также может принести свои плоды.

Чтобы научиться хорошо играть, следует начинать снизу. Возможно не физически снизу, как это делал Том Монэгэн, но уж мысленно точно снизу.

Вы должны направить ваше сознание на поиск тактики в битве, которую вы собираетесь выиграть. Вы должны представить себе ваших конкурентов, со всеми их слабыми и сильными сторонами. Вы должны найти ту единственную ключевую тактику, которая сработает на поле боя сознания.

Затем вы должны быть готовы сфокусировать все ваши усилия на разработке последовательной стратегии, использующей эту единственную тактику.

Вы должны быть готовы вносить изменения в вашу организацию с тем, чтобы использовать возможности, открывающиеся снаружи. Вы не можете изменить окружающую среду, поэтому не пытайтесь этого сделать. Лучше измените вашу организацию.

Вы не можете быть всем и для всех. Вы должны преодолеть искушение распылять свои силы, участвовать в десятках мелких боев, которые будут истощать ваши ресурсы и отнимут у вас возможность победить в главном сражении.

Более того, вы должны быть готовы изменять вашу стратегию, если она не работает. Никто не может предсказать будущее. Жизнь это игра. Маркетинг это игра.

Но если вы будете мыслить правильно, если вы выйдете на линию фронта и найдете там работающую тактику, а затем построите на ее основе стратегию, ваши шансы на успех будут высоки.

Даже если ваша маркетинговая победа не войдет в историю, успех это всегда нечто, что можно положить на банковский счет.