

К · О · Н · Е · Ц
МАРКЕТИНГА,
КАКИМ МЫ ЕГО ЗНАЕМ

Новое
в стратегии
и тактике
маркетинга



СЕРХИО ЗАЙМАН

Серджио Займан

Конец маркетинга, каким мы его знаем

Конец маркетинга, каким мы его знаем: Попурри; 2003

ISBN 985-483-026-8

Оригинал: Sergio Zyman, "The End of Marketing as We Know It"

Перевод:

П. А. Самсонов

Аннотация

В книге «Конец маркетинга, каким мы его знаем» Займан раскрывает рациональные (в противовес интуитивным), зачастую провокационные стратегические и тактические приемы маркетинга, которые стоили ему прозвища Ая-Кола и всего за пять лет помогли увеличить рыночную стоимость компании «Coca-Cola» с 56 до 193 миллиардов долларов. Разоблачая мистику, окружающую маркетинг как дисциплину, подвергая критике традицию создания рекламы и образов, которые так нравятся толпе, Займан объясняет, почему «трогающий сердца» маркетинг лишен смысла, если не приводит к увеличению продаж. Он также дает ответы на вопросы:

– почему маркетинг – это наука, а не искусство;

- почему для успеха важнее остро отточенная стратегия, чем содержание рекламных роликов;
 - почему для достижения глобального успеха необходим локальный маркетинг;
 - каким образом идея доставляется потребителям – и что она для них значит;
 - почему маркетинг слишком важен, чтобы предоставить заниматься им одной лишь службе маркетинга;
 - как рекламные агентства встали на неверный путь.
- Дальновидная и нестандартная, написанная магистром торговли книга «Конец маркетинга, каким мы его знаем» отражает сейсмические сдвиги, происходящие в этой области.

Содержание

Предисловие	11
Часть 1	24
Введение	24
Задача маркетинга – продавать продукцию	26
Задача маркетингового бизнеса – делать деньги	29
В маркетинге нет ничего таинственного или магического	33
1	37
Сосредоточьтесь на результатах, а не на деятельности	39
Поймите, маркетинг – это капиталовложения	42
Создавайте спрос посредством маркетинга	48
Продавайте все, что способны производить	53
Если вы думаете, что больше продать не можете, вы действительно не можете	58
Поймите: главное то, что в итоге	62
Стремитесь туда, где хотите быть, а не туда, куда можете добраться	66
2	70

Знайте, что стратегия – все	72
Разметьте свой маршрут	75
Чтобы сесть на поезд, не надо ехать в аэропорт	78
Нейтрализация конкурента	81
Уничтожение категории	85
Будьте сосредоточенны	87
Учитесь на всем	89
Поймите, что всем все известно	92
3	94
Самое пристальное внимание – к результатам	97
Изучайте результаты	99
Меняйте точку зрения	102
Исследуйте свои успехи	108
Смотрите и назад, и вперед	113
Владейте инициативой	117
Правильно ставьте вопросы	121
Принимайте решения и пересматривайте их	124
Учитесь слушать	127
Не забывайте спрашивать «почему?»	129
Чтобы выиграть бой, необязательно выигрывать каждый раунд	131
Часть 2	133
4	133
Как брендинг обеспечивает	135

индивидуальность	
Почему мегабренды – гнилая идея	139
Почему бренды не статичны	144
Состязайтесь с собой	148
В чем важность имиджа	152
Как определить пожелания потребителя, которые не в состоянии удовлетворить ваши конкуренты	156
Знайте различные типы имиджа	159
Займите свое место	165
Не пытайтесь бороться с иммунной системой своего бренда	169
Контролируйте диалог	173
Ограничивайте перечень вопросов, но расширяйте диалог	176
Ищите стратегическое преимущество в сравнении	177
Отнимайте возможности позиционирования у конкурентов	180
5	185
О покупателях невозможно знать слишком много	188
Смотрите на мир, а не только на рынок	192
Расцвет потребительской демократии	196
Не допускайте, чтобы цена стала определяющим фактором	200
Потребительский коммунизм – хуже	203

некуда	
Если люди днем постятся, продавайте им ночью	207
Когда меняется что-то одно, меняется все	210
Какая связь между аспирином и мощными средствами?	213
Привлекайте клиентов, пока они у вас еще есть	217
Важность доброй воли	220
6	224
Сделайте шаг вперед: попросите людей покупать ваш продукт	226
Признание – лишь первый шаг	229
Считается только реальное потребление	233
Многомерность: больше причин покупать означает больше продаж	235
Мыслите как политики	241
Никогда не переставайте добавлять новые причины	245
Расширяйте рынок, переопределяя его	250
Следите, сколько потенциальных покупателей становятся покупателями реальными	254
7	258
Где деньги?	260
Максимальный потенциал может быть дома	262

Анализируйте прибыли и убытки по каждому бренду и каждому рынку	266
Когда на рынке неурядицы, продолжайте вкладывать деньги	268
Новые продукты должны давать что-то новое	272
Имея новый продукт, не забывайте про старые	275
Сила игры на контрастах	278
Западня объема продаж	280
Сделайте так, чтобы ваши каннибалы поедали ваших конкурентов	283
T + O + П = У: Рецепт маркетинга от одного мексиканца	285
Найдите источники бизнеса	290
Думайте обо всех направлениях потенциального роста	293
Рост – ваша цель	296
8	299
Будущее грядет – не дожидайтесь его	302
Стройте свое будущее	304
Перемены рождают новые перемены	306
Разные планы требуют разных ресурсов	309
Ломайте свои собственные правила	312
Обнуляйте мышление	315
Отказывайтесь от прошлогодних идей	320
Учитесь управлять творческим процессом	323

Продолжайте отодвигать финишную черту	326
Маленькими шагами можно зайти очень далеко	329
Часть 3	332
9	332
Нанимайте профессионалов, а не любителей	335
Нанимайте лучших, а потом ищите им работу	340
Вливайте свежую кровь	343
Слишком много продуктивных работников не бывает	347
Предоставьте им заниматься своим делом	350
Разъясните процесс принятия решений	352
У каждого есть чему учиться и чему учить	357
Усвойте, что ответственность идет рука об руку с полномочиями	361
Мыслите глобально, действуйте локально	363
Вознаграждайте отличную работу	368
Маркетингом занимается каждый	374
Объясняйтесь точно и внятно	377
Слушайте экспертов	381
10	384
Почему столь многие ненавидят меня: что я сделал и зачем	386
Краткий очерк истории рекламы	390

От наград на фестивалях продажи не растут	393
Стратегия должна принадлежать клиенту, а не агентству	396
Что можно предоставить агентствам?	399
Нанимайте лучших на каждом рынке для каждого бренда	402
Опыт сотрудничества с САА	407
Платите за то, что вам нужно, и рассчитывайте на самое лучшее	414
Творчество расцветает, когда вы сосредоточены на результатах	419
Заключение	424
Принципы нового маркетинга	431
Об авторе	435

Серджио Займан

Конец маркетинга, каким мы его знаем

Предисловие

Выступая перед публикой, я почти всегда представляюсь как человек, ответственный за самый крупный после Edsel провал в истории маркетинга – New Coke.

Мне нравится это отличное вступление, потому что сразу настраивает на разговор о маркетинге и разъяснение того, почему случай с New Coke отнюдь не был неудачей. К концу выступления мне обычно удается убедить некоторых слушателей в своей точке зрения, как, надеюсь, мне удастся убедить вас, читатели, к концу этой книги.

Но эта книга вовсе не попытка оправдаться и изложить свою версию истории с New Coke. Это и не пропагандистский материал в пользу Coca-Cola, и не попытка в очередной раз похвалиться всеми теми успешными маркетинговыми кампаниями, над которыми я работал, – «Coke – то, что надо!», «Всегда Coca-Cola», «Просто ради вкуса» (Diet Coke), «Верь жажде своей!» (Sprite). Какой бы интересной ни была история

маркетинга компании Coca-Cola, меня сейчас интересует куда более важная тема, а именно: что эра маркетинга, каким мы его знали, кончилась, умерла – а большинство маркетологов этого не понимают.

В мире маркетинга все еще полно людей, которые представляют себя волшебниками. Вы их знаете – это те самые ребята, которые вихрем носятся по офисам и твердят что-нибудь вроде: «Да, но вы не занимаетесь маркетингом, поэтому не можете понять», или «Да, это стоит дорого, но способно сотворить чудо», или «Да, я знаю, что это нельзя измерить, но поверьте – это действует». Времена этих «Да, но...» кончились.

Правда в том, что в маркетинге ничего таинственного нет. Это не алхимия, а серьезная дисциплина, которая может и должна осуществляться в соответствии с серьезными принципами бизнеса. И если маркетологи не поймут этого и не изменят не только свое восприятие, но и свои реальные дела, не только они очень скоро останутся без работы, но и их компании окажутся вне бизнеса.

Я не мог написать эту книгу, пока оставался служащим компании Coca-Cola. И хотя меня совсем не радовали постоянные промахи моих конкурентов – ведь они бросали тень на всех маркетологов, – у меня не было возможности сказать им: «Эй, ребята, позвольте мне открыть вам глаза!» Поэтому сейчас я хочу бить во все колокола, пока боги колдовского маркетинга не

утащили всю отрасль в преисподнюю. Я не кликуша, а тот маленький мальчик, который видит, что король голый, и не может больше молчать.

Я люблю маркетинг, знаю, на что он способен, если им заниматься правильно. И когда он работает, он прекрасен. Если говорить попросту, проблема сегодняшнего маркетинга заключается в том, что последние 20–30 лет занимавшиеся им больше почивали на лаврах. Их привлекал внешний лоск этой дисциплины, церемонии награждений, возможность поиграть в гольф на каком-нибудь тропическом острове, но при этом маркетологи совершенно забыли, что суть их работы в том, чтобы товары продавались. В результате товары продавались все хуже, а они старались прикрывать свои неудачи, пряча результаты в черном ящике с наклейкой «Маркетинг – это непостижимая магия». И, старательно избегая всякой ответственности за достигаемые результаты – в этом-то они мастера, – они все больше теряли свои позиции как серьезные бизнесмены.

Сегодня в большинстве компаний маркетинг неэффективен и потому рассматривается как деятельность совершенно необязательная. Многие маркетологи и их боссы могут этого не признавать, но это проглядывает в их действиях. Когда бюджет компании урезается, первым страдает именно подразделение маркетинга.

Я глубоко убежден и намерен доказать в книге, что

маркетинг – это наука и расходы на маркетинг являются инвестициями, которые со временем приносят отдачу. Будучи наукой, маркетинг должен иметь критерии оценки. За него нужно отчитываться. И самое главное – в нем нужно разбираться.

Если вы думаете, что заниматься маркетингом значит просто производить бросающуюся в глаза рекламу и время от времени увеличивать объемы сбыта за счет скидок и раскрутки новинок, значит, вы в тупике. Вы никогда не преуспеете.

Хорошая новость состоит в том, что революция уже началась. Откройте «Wall Street Journal», «New York Times» или «Los Angeles Times», и вы непременно прочтете, что еще одна компания созрела и пришла к пониманию того, что расходы на маркетинг ведут к поступательному увеличению сбыта. Плохо, однако, то, что газеты пишут об этом только потому, что эта самая компания только что отказалась от услуг своего рекламного агентства или уволила своего главного маркетолога. И такая тенденция будет продолжаться.

Акционеры все больше беспокоятся о получении реальных результатов и отдачи со своих инвестиций. Поэтому директорам приходится серьезнее относиться к оценке результатов. И маркетологи, которые вовремя не поднимутся на борт, утонут в пучине.

Цель написания книги – разложить знания по полочкам, чтобы все поняли, как маркетологи, так и дирек-

тора, которые их нанимают, что именно и как должен делать маркетинг. Я буду говорить о прошлом маркетинга и о том, как он дошел до нынешнего бесславного состояния, но главный прицел – на будущее, на то, что нужно сделать, чтобы исправить ситуацию.

Маркетинг будущего – маркетинг, который уже принес мне успех и доставит еще много удач, – я вижу как возвращение к основам. Он должен строиться на старых принципах коммерции. Вы тратите деньги, чтобы делать деньги. Вы нанимаете людей только тогда, когда они вам нужны. И когда вы их все-таки нанимаете, то ждете от них поступательного наращивания объемов продаж и прибылей.

Я вижу маркетинг будущего как маркетинг, успех которого измеряется теми же финансовыми инструментами, что используются для измерения успеха в любых других направлениях деятельности компании. Это также процесс творчества с примесью авантюризма. Порой он может заходить в тупик, заставляя искать обходные пути. Но риска в нем нет, потому что хотя он и связан с экспериментами, но эксперименты эти научно обоснованные и тщательно контролируемые.

Кое-кто называл меня «блестящим маркетингологом» – наряду с менее лестными эпитетами. Но ничего блестящего во мне нет. Я просто всегда знал, куда иду, и выбирал путь к цели, мысля логически.

Как я уже сказал, эта книга не о Coca-Cola, но она

включает в себя множество примеров из истории этой компании, призванных объяснить и исследовать стратегию и тактические приемы, которые позволили мне и моей команде всего за пять лет увеличить объем продаж такой старой торговой марки, как Соке, на 50 % – с 10 до 15 миллиардов ящиков. Я покажу не только что мы делали, но, что важнее, объясню принципы, применявшиеся нами в позиционировании, маркетинге и оживлении брендов. Да, мы тоже делали яркую и завораживающую рекламу, проводили запоминающиеся мероприятия и заставлявшие о себе говорить акции, но преуспели только потому, что никогда не забывали о своей цели – побудить большее число людей покупать больше нашей продукции, чтобы компания заработала больше денег. За тот же период рыночная стоимость Соса-Сола подскочила с 40 до 160 миллиардов долларов.

Я расскажу историю New Соке и объясню, почему это был сказочный успех. Да, публика отвергла нашу новинку, это стоило нам кучу денег, и уже через 77 дней мы вернулись к классической Соса-Сола. И все-таки попытка внедрения New Соке была успехом, потому что она вдохнула новую жизнь в бренд и крепче прежнего привязала публику к марке Соке. Это получилось не совсем так, как мы планировали, но цель – изменить фундаментальный диалог между потребителями и брендом – была достигнута.

О концепции изменения диалога между потребителем и брендом я еще буду много говорить. Вы увидите примеры того, как это делается не только в индустрии безалкогольных напитков, но также в сферах компьютеров, авиалиний, моющих средств, обуви и всяких других продуктов.

Я расскажу об одном из достижений, которым более всего горжусь, а именно о репозиционировании Sprite. Мы решили совершенно проигнорировать тот факт, что Sprite изначально создавался как лимонно-лаймовый прозрачный напиток, и перевести его в значительно более широкую категорию напитков вообще.

В результате за четыре года продажи утроились. И мы сделали это, изменив лишь внешние обстоятельства – отношение людей к этому продукту и совершенно не меняя содержимого бутылки или банки.

А потом был Tab Clear. Я не утверждаю, что мы выпустили на рынок New Coke потому, что хотели, чтобы эта марка сразу умерла, но вот Tab Clear вышел на рынок именно по этой причине – Pepsi выпустила Crystal Pepsi. Это был новый продукт в новой категории, и мы не думали, что у него есть какие-то перспективы. Но его естественная смерть должна была занять какое-то время, и мы решили ускорить ее, выпустив Tab Clear, чтобы репозиционировать бесцветные колы как диетические напитки, что было большой проблемой для Crystal Pepsi, содержавшей сахар.

Дело в том, что позиционирование – улица с двусторонним движением. Позиционируя свои продукты, вы вынуждены делать то же самое с продуктами конкурентов.

Я также буду говорить о Diet Coke – одной из самых успешных новинок всех времен, и о Fruitopia, которая появилась на свет потому, что Роберто Гойзуэта сказал: «Давайте-ка заберем себе и рынок негазированных напитков».

Затем мы обсудим целевое планирование, брендинг и почему мегабренды следует считать гнилой идеей. Я расскажу о роли имиджа и позиционирования, об оценке новых продуктов и новых рынков и о проникновении в умы потребителей. Мы поговорим о том, как построить маркетинговую команду мирового класса и как использовать ее для достижения всех перечисленных выше целей.

Наконец, я буду говорить о работе с рекламными агентствами. Думаю, что без рекламных агентств не обойтись при создании хорошей рекламы. Но я считаю также, что рекламные агентства в большинстве своем несамокритичны, зациклены на ложных идеях и слишком себя переоценивают.

Я объясню, почему и как менялись отношения Coca-Cola с ее агентами. На Мэдисон-авеню меня называли «Ая-Колой» и «Аттилой-гунном», потому что я был требовательным клиентом. Но мне это даже льстит, ведь

Аттила был человеком, ориентированным на достижение результатов.

В общем и целом, я хочу напомнить то, о чем большинство маркетологов позабыли, – что маркетинг имеет дело с продажей товаров. Маркетинг – это не просто создание имиджа. Если у вас есть определенный имидж, да, я знаю, кто вы есть, но это само по себе не побуждает меня к каким-либо действиям. Маркетинг – это не просто создание выдающейся рекламы. Маркетинг – это и реализация программ, и промоция, и реклама, и еще миллион других вещей, которые действительно убеждают людей покупать то, что вы продаете. Для ресторанов быстрого питания – это количество съеденного, для авиалиний – количество занятых мест в самолете. Цель маркетинга – прибыли, результаты.

Когда в 1987 г. я покинул компанию Coca-Cola, оставив пост начальника службы маркетинга по США, кто-то подумал, что меня выгнали или освободили из-за истории с New Coke. Каково же было удивление этих людей, когда в 1993 г. я вернулся в компанию, став вице-президентом и возглавив весь маркетинг Coca-Cola. Меня в 1987 г. не уволили. Я ушел сам, потому что люблю маркетинг, и хотел делать то, к чему компания в то время не была готова. По этой же причине я ушел снова в мае 1998 г.

Период конца 1980-х и начала 1990-х гг., когда я не работал на Coca-Cola, стал для меня чудесным вре-

менем. Работая консультантом, я руководил собственной лабораторией и одновременно учился. Среди моих клиентов были фирмы, торгующие бытовой техникой, рестораны быстрого питания, магазины очковой оптики, авиалинии и даже Microsoft и Club Med. Работая с каждой из этих фирм, я узнавал много полезного об их рынках и их покупателях, одновременно синтезируя и адаптируя то, что уже узнал раньше, работая преимущественно с Coke, но также с ProcterGamble, где я начинал карьеру, с McCann-Erickson, под крылом которой я впервые занялся маркетингом Coke в Мексике, и с PepsiCo.

Когда в конце 1992 г. Роберто Гойзуэта и Дуг Айвстер попросили меня вернуться в Coca-Cola, я сначала колебался. У меня был свой бизнес. Я отпустил длинные волосы, и меня не очень-то радовала перспектива снова стать служащим и ходить на работу в цивильном костюме. Но я совершил несколько ошибок. Поскольку у Дуга не было опыта работы в маркетинге, когда он стал президентом Coke, я начал проводить с ним вечера и выходные, рассказывая о маркетинге – что делать и как.

Будучи консультантом, я также составил бизнес-план, где было расписано, как Coke осуществлять свой маркетинг. Когда оглядываешься назад, становится очевидным, что это было самое длинное в истории собеседование о приеме на работу. Дуг – замечатель-

ный человек. Его энергия, ум и страстное стремление сделать Coca-Cola первоклассной маркетинговой компанией зачаровали меня, и я с радостью поддался соблазну и вернулся.

Должен признаться, призыв вернуться в Соке и заняться тем, чем мне всегда хотелось заниматься, был весьма заманчивым. И я без всяких предварительных условий вернулся в «большой дом» – в Соке. И последние пять лет моей работы в Соке были действительно впечатляющими. Дуг позволил и даже поощрял меня нанять самых лучших в мире работников. Я занялся самыми новаторскими и волнующими программами завоевания рынков по всему миру. За год я объезжал более сотни стран. И это помогло мне разобраться с различиями в политике, экономике и поведении между потребителями Запада и Востока, Севера и Юга.

Кое-кто из моей команды находил меня начальником трудным и придирчивым, ошибочно воспринимая мое поведение как агрессию. Но моя теория состояла в том, что когда у человека возникает хорошая идея, ему нужно бросать вызов, создавать препятствия, потому что он сам, скорее всего, себе затруднений искать не станет и у него не будет мотивов развить свою идею и образ мышления во всей полноте. Если вы задаете такому человеку вопросы и подталкиваете его, то идея будет только крепнуть и расцветать.

Я также досаждал многим, требуя неустанного внимания к деталям. Важность этого я усвоил еще тогда, когда консультировал Билла Гейтса. В Microsoft я внедрил процесс «отталкивания» – любой идее, которая предлагалась Биллу Гейтсу, он оказывал ожесточенное сопротивление. Но это приводило лишь к тому, что раскрепощало умы и позволяло извлечь максимум из предлагаемых идей.

Я не утверждаю, что все хорошие идеи были именно мои, и что я все делал сам. Роберто и Дуг приняли решение вывести маркетинг на передний край борьбы и превратить Coca-Cola в маркетинговую компанию. Это было нашим общим делом, и неоценимую роль сыграл наш прямо-таки сказочный кадровый состав. Когда я 1 мая 1998 г. покинул Coca-Cola, это была, безусловно, самая лучшая маркетинговая организация и лучшая думающая машина в мире.

Всю жизнь я был человеком решительным и внимательным к мелочам и большую часть жизни отдал маркетингу. Книга основывается на всем том, чему я научился за все эти годы от людей, с которыми работал, из публикаций и наблюдений. Книга синтезирует десятки лет моей учебы, которая привела к выработке, как мне кажется, весьма впечатляющих стратегий, тактик и процессов.

Содержание этой книги – это то самое, что позволило мне занять свое место в жизни, которое и сегодня

мне очень нравится.

Часть 1

В маркетинге никакой тайны нет

Введение

Давайте разобьем черный ящик

На экране появляется знакомый образ. Это Злой Джо Грин, самый вспыльчивый и хулиганистый футболист в НФЛ. Он только что получил травму и сходит с ума. Беснующийся и ревуший, он вдруг замечает маленького мальчика с бутылкой Соке в руках.

Мальчик не без колебаний протягивает ему напиток, а Злой Джо берет ее и вежливо говорит «спасибо».

Затем он отдает мальчику свою футболку.

Америке это нравится! Люди говорят об этом неделями. Критики в восторге. Бутилировщики потирают руки. Эта реклама настолько удачна, что маркетологи Соса-Сола по всему миру хотят адаптировать ее к местным условиям. В Таиланде, например, действительно выходит «переиздание» с известным тайским спортсменом в главной роли. Компания будет крутить этот ролик вечно, правильно?

Нет, неправильно. Напротив, Соке вообще отзыват

эту рекламу и запускает новую кампанию, названную «Соке – то, что надо!»

Минуточку. Почему Соке сделала это? Зачем было снимать снискавшую такую популярность рекламу, производство и выпуск в эфир которой стоили компании миллионы долларов?

Ответ прост. Я точно знаю ответ просто потому, что именно я был тем человеком, который сделал это. Моя работа как главного маркетолога Соса-Сола состояла в том, чтобы заставить как можно больше людей выйти из домов и отправиться в рестораны или магазины покупать большее количество продукции Соса-Сола, и эта реклама с поставленной задачей не справилась.

Многие считали, что так быстро уничтожить такую дорогую рекламу означало, что большие деньги потрачены впустую. Но я сделал это потому, что у меня была стратегическая цель – побудить больше людей покупать больше Соке. Мы бы действительно пустили огромные деньги на ветер, если бы продолжали покупать эфирное время на рекламу, которая не приближала к цели – не побуждала людей покупать нашу продукцию.

Задача маркетинга – продавать продукцию

Это было в начале 1980-х гг., в те дни, когда «имидж» считался всеобъемлющим и конечным критерием успешности рекламы и маркетинга. Я хорошо помню то время. Примерно в те дни была запущена новая кампания поддержки Sprite, которая звучала так: «Если ищешь большего, ищи Sprite».

Бутилировщикам она была представлена на «Большом съезде» в Сан-Франциско.

Новый девиз бутилировщикам понравился. Руководству компании тоже. Так что можете вообразить их удивление, когда несколько недель спустя я появился в нью-йоркском агентстве и заявил: «Ребята, ваша реклама не работает».

Факт оставался фактом: реклама не привела к росту продаж. Вам, наверное, мои слова покажутся здравыми, но для них я был занудой, потому что – только представьте – хотел продавать больше Sprite.

Видите ли, я твердо придерживаюсь убеждения, что смысл рекламы и маркетинга в том, чтобы продавать продукцию. Мне неважно, что Злой Джо Грин понравился бутилировщикам и предприятиям розничной торговли или что новая кампания Sprite стала хитом на

«Большом съезде» бутилировщиков. Маркетолог всегда должен помнить, что для него значение имеет только одна аудитория – потребители!

Меня не заботит, завоеует ли наша реклама призы на конкурсах.

Единственное... что должно волновать каждого маркетолога, – реальное потребление

Более того, маркетинг должен заставить потребителей действовать. Популярность – не наша цель. Мне ненужно так называемое виртуальное потребление – когда покупателям нравится продукт, но покупать его они не спешат. И меня не заботит, завоеует ли наша реклама призы на конкурсах. Единственное, что волнует, – реальное потребление. Это и понятно, ведь компания держит маркетологов и тратит средства на маркетинг только затем, чтобы убедить потребителей покупать рекламируемую продукцию. Кампания, которая не убеждает людей покупать больше собственных продуктов, провальная по определению. Если то, что вы делаете сейчас, не побуждает потребителей действовать нужным вам образом, значит, пробуйте что-то другое.

Я назвал эту книгу «Конец маркетинга, каким мы его знаем» потому, что маркетингом сейчас занимается масса людей, которые ни за что не уничтожили бы такую милую сердцу рекламу со Злым Джо Грином.

Они не уничтожили бы ее ни 15 лет назад, ни сейчас. В конце концов, они воспитаны на идее, что имидж – царь и бог. Но мир меняется, и если маркетологи не начнут меняться уже сейчас, и их самих, и их компании ждет полный крах.

Задача маркетингового бизнеса – делать деньги

Откройте любой номер «New York Times» или «Wall Street Journal», найдите отдел рекламы, и там вы увидите статью за статьей о рекламодателях, меняющих агентства как перчатки, или закрывающих рекламные кампании из-за того, что они не дали эффекта за ряд лет. За столько-то лет! Зачем ждать так долго? А почему не через три месяца? Если реклама не работает, снимайте ее. Проглотите горькую пилюлю и снимайте незамедлительно!

Вы, наверное, заметили, что я сказал в заголовке не просто «маркетинга», но «маркетингового бизнеса». Это не случайно. Маркетинг есть не что иное, как деловое предложение. И чтобы выжить в будущем, и маркетологи, и директора, их нанимающие, должны строить взаимоотношения между собой строго как деловые люди. Забудьте о маркетинге как особом творчестве, забудьте все красивые слова. Это бизнес, и к нему нужно соответственно относиться.

Маркетологам нужно перестать дурить окружающих глупостями в стиле «Маркетинг – непостижимая тайна» и заняться, наконец, делом.

Лет 20 или 30 назад о маркетинге было принято го-

ворить как об «игре». Потом маркетологи укрепились и возвели свою деятельность в ранг искусства. Нет, это не игра, и не декоративное или волшебное искусство. Маркетинг – это бизнес, бизнес чистой воды. Маркетинг заключается в систематическом и продуманном составлении планов и осуществлении мероприятий, направленных на то, чтобы как можно больше людей чаще и больше покупали ваш продукт, и ваша компания зарабатывала больше денег.

Я преуспел в маркетинговом бизнесе не потому, что играл в игры, и не потому, что обладал хорошим художественным чутьем. Я преуспел, ибо понимал, что маркетинг – прежде всего бизнес. К каждой новой кампании, к каждой новой акции, к каждому новому продукту я подходил с той точки зрения, что это инвестиции, которые должны дать отдачу. Маркетинг – бизнес, нацеленный главным образом на получение прибылей.

Конечно, мне приходилось рисковать. Не рискуя, я не смог бы удержаться в бизнесе, да и жить бы не смог. Кое-что из того, что я пробовал, получалось не так, как мне хотелось, но, осуществляя любую маркетинговую программу, я всегда анализировал издержки и пользу. Большую или маленькую. Я тщательно отслеживал результаты и измерял отдачу. И если видел, что не получаю нужных результатов, менял тактику, потому что никогда не забывал, что моя цель – завоевывать новых покупателей и продавать больше товаров, чтобы акци-

онеры могли получить большую отдачу от своих инвестиций. Самое невероятное, что все эти годы мне, как руководителю отдела маркетинга, приходилось испытывать со стороны производственного и финансового руководства постоянный недостаток доверия. Маркетинг, видите ли, традиционно воспринимается как нечто сугубо затратное. С точки зрения многих людей от маркетинга не следует ждать никакой финансовой отдачи, лишь бы он оставался в рамках выделенного на него бюджета. С моей точки зрения, любой бизнес должен быть нацелен на создание прибавочной стоимости и зарабатыванием денег. И маркетинг – не исключение.

В современном мире, где компьютеры способны быстро и всесторонне перерабатывать информацию и выдавать ее под любым нужным углом, довольно легко отслеживать, что, сколько стоит и какие результаты приносит. К сожалению, некоторые маркетологи еще не поняли, какие важные последствия это влечет. Многие из них уже неплохо владеют компьютерами, используя их для сбора данных, сегментации рынков или даже контроля за некоторыми издержками и частичными результатами своих программ, не говоря уже о презентациях с использованием PowerPoint! Чтобы процветать, людям, занимающимся маркетингом, необходимо выработать новый взгляд на свое дело. Нужно перестать дурить окружающих глупостями в стиле «Маркетинг – непостижимая тайна» и заняться, нако-

нец, делом. Правда заключается в том, что при желании можно вычислять отдачу с каждого вложенного в маркетинг доллара точно так же, как вычисляется рентабельность завода по разливу напитков или нового грузовика.

В маркетинге нет ничего таинственного или магического

30 лет назад, когда я только начинал карьеру маркетолога, большинство компаний занимались маркетингом лишь потому, что директора в глубине души чувствовали потребность в нем. Может быть, они и не совсем верили в то, что делали, и не совсем понимали, зачем делают, но в то же время не делать боялись. Маркетологи прожужжали всем уши о том, как важен маркетинг. Руководители сами видели, что после рекламных кампаний продажи шли вверх. Волшебство! И конкуренты не скупилась на отделы маркетинга, будучи уверены, что должны это делать. Словом, «будь как все». Но что именно делали люди из отделов маркетинга, как именно маркетинг работал и насколько хорошо, оставалось для большинства бизнесменов тайной.

В интересах маркетологов было не объяснять работодателям, чем конкретно они занимаются.

Конечно, эта ситуация маркетологам была только на руку. Их клиенты, т. е. работодатели, не понимали, что делали работники маркетинга, но ощущали потребность платить кучу денег, чтобы маркетологи продолжали заниматься своим непонятным делом. Так что в

интересах маркетологов было не объяснять работодателям, чем конкретно они занимаются. Более того, они делали все возможное, чтобы увековечить миф о том, что они волшебники, занимающиеся своего рода колдовством. Когда я, будучи в Мексике, поступил на работу в ProcterGamble, отдел маркетинга всегда был заперт на замок, и ключи были только у сотрудников отдела! Маркетологи считались своего рода творческой элитой, отделенной пропастью от тех бедолаг, что занимались производством. Информация о работе так тщательно оберегалась, что никто не мог знать в достаточной степени, чем мы занимаемся, чтобы оценить, полезна ли наша работа. Начальству приходилось просто полагаться на наше слово. «Доверяйте нам», – говорили мы, и другого выбора у них не было.

Нет, я не намекаю, что маркетологи – просто шайка шарлатанов, которые водят всех за нос. Я уверен как раз в обратном. Я твердо верю в маркетинг, потому что знаю, что он работает. Я не только знаю, что маркетинг способен привлечь потребителей (в противном случае товар обречен вечно пылиться на складах), но, и уверен, что маркетинг отнюдь не относится к деятельности, без которой можно обойтись. Любая компания, которая хочет расти, приносить отдачу своим акционерам и оставаться на рынке, обязана заниматься маркетингом.

Кстати, если вы сами не проявите инициативу и не

займетесь маркетингом своего бренда или продукта, этим неминуемо займется конкурент, который, продвигая свои товары, одновременно, по определению, будет позиционировать и вас (в невыгодном для вас свете, разумеется). Я просто хочу сказать, что маркетингологи слишком долго прятались под покровом тайны. Эра «маркетинга как магии», эра «маркетинга, каким мы его знаем» осталась в прошлом.

В этой книге я собираюсь разбить черный ящик маркетинга, рассеять туман, окутывающий эту дисциплину, и показать, что находится внутри.

Вы увидите в нем не набор магических пасов руками, не книги, полные заклинаний мум-бо-юмбо. Никаких кроликов, никаких шляп. Вы найдете ассортимент новых и уже обшарпанных инструментов. И я позволю не только посмотреть на них, но и расскажу, как с их помощью мы продавали миллиарды ящиков Coca-Cola и других продуктов. Я также объясню, почему мы использовали эти инструменты именно так, а не иначе.

Поскольку я занимаюсь маркетингом, и занимаюсь успешно уже три десятка лет (хотя когда меня спрашивают о возрасте, то никогда не даю себе больше 29), вы сможете почерпнуть из книги множество полезных советов и ценных стратегий. Если вы действительно воспользуетесь ими, я буду очень рад, что внес посильный вклад. Но моя цель – не изложение сценария успеха и не книга «100 выигрышных планов маркетинга». Я хо-

чу лишь объяснить свой подход к маркетингу и побудить читателя задуматься над собственным подходом, разоблачить тайну, окружающую маркетинг. И маркетологи, и боссы должны осознать, что такое маркетинг на самом деле, как он действует и как он должен действовать, чтобы компания продавала больше товаров и зарабатывала больше денег.

Я хочу открыть в маркетинговых и деловых кругах (а я утверждаю, что это одни и те же круги) дискуссию о самой концепции маркетинга. Полагаю, что многие компании переживают сегодня трудные времена потому, что продолжают двигаться по старой колее и опираться на старые послылки, касающиеся маркетинга. Эти послылки должны быть пересмотрены. Я хочу бросить вызов и начать процесс.

Я много думал, и за многие годы профессионального опыта у меня выработались некоторые взгляды, которые и собираюсь представить в книге. Я убежден в их справедливости, поэтому, как и следует ожидать, буду всячески их пропагандировать. Но конечная цель — не заставить признать мою правоту, но, скорее, зажечь несколько огней — может быть, швырнув пару гранат, — чтобы вы могли пересмотреть в новом свете свои представления о том, где находитесь сегодня и как собираетесь добраться туда, где вам нужно быть завтра.

1

Зачем нужен маркетинг? Чтобы делать деньги

Единственное назначение маркетинга состоит в том, чтобы большее число людей покупало больше продукции, делало это чаще и тем самым приносило больше денег. В противном случае он не стоит того, чтобы потратить на него хоть один цент, пфенниг или песо. Если ваш маркетинг не побуждает потребителей идти к кассе с кошельками в руках, чтобы купить рекламируемый вами товар, – не занимайтесь им.

Многие маркетологи смеются, когда я говорю об этом. «Вы, должно быть, шутите? – спрашивают они. – Продажей товаров занимается не служба маркетинга. Для этого есть служба сбыта».

Может быть, в старое время маркетологи могли ограничивать свою деятельность простым укреплением уз с потребителями. Процедура известна – запустить рекламу, добавить немного нежной музыки и пустить весь бюджет на дорогое эфирное время только ради того, чтобы создать в умах потребителей позитивный образ. Но сегодня этого недостаточно. Да, выпускать рекламные ролики и создавать имидж, которые, есть надежда, покупателям понравятся и о кото-

рых они вспомнят в магазине или у кассы, по-прежнему необходимо, но тратить деньги на них разумно лишь в том случае, если они помогают продавать больше продукции.

Многие этого не понимают. Они постоянно с горячностью твердят, как новая система дистрибуции, более эффективное производство и расширение торговых представительств помогут бизнесу разрастись, или обеспечат всплеск прибылей. Но рост производства и прибылей обеспечивается отнюдь не этим. Вы ничего не заработаете, пока не продадите свою продукцию, а вы ее не продадите, пока не убедите людей покупать ее. И именно этим занимается маркетинг.

Сосредоточьтесь на результатах, а не на деятельности

Прежде всего, следует понять, что такое маркетинг. Маркетинг – это *не* реклама. Если вы запускаете рекламную кампанию где-нибудь на Бали, расставляете в каждом офисе пальмы в кадках и нанимаете рекламное агентство, готовое с поклонами исполнить любой ваш каприз, это еще не маркетинг.

Когда маркетологи поймут, что их главная цель – продажи, а не просто проведение промоционных акций, они начнут продавать намного больше продукции и зарабатывать намного больше денег.

Может быть, в прошлом это бы сошло за маркетинг. Многие и сегодня считают, что в этом суть маркетинга. Они могут обманывать себя и своих работодателей, думая, что тратить кучу денег на творческую рекламу и заполнять ею каждый телевизионный канал, каждую газету и журнал это и есть маркетинг. Но это не так.

Маркетинг – это даже не сочетание рекламы и множества дополнительных мер, таких как разработка привлекательной упаковки, промоционные акции, исследование рынка и разработка новых продуктов. Да, маркетинг всем этим занимается. Это все инструменты маркетинга. Но инструменты – это еще не маркетинг.

Маркетинг – это *использование* инструментов; маркетинг – это определение действий, а затем использование наилучшим образом наиболее подходящих инструментов, чтобы осуществить задуманное.

Предположим, у вас есть молоток, пила, ящик гвоздей и доски. Но этого мало; чтобы изготовить стол, еще нужен столяр с его мышлением и навыками, а еще прежде вам нужно решить для себя, что вы хотите изготовить – стол или, может быть, стул? Маркетинг – это стратегическая деятельность и дисциплина, *фокусирующиеся, в конечном счете, на том, чтобы большее число потребителей чаще покупало вашу продукцию, чтобы ваша компания заработала больше денег.* Это не просто набор разрозненных мероприятий, которые кому-то захотелось выполнить.

Это очень важно осознать, потому что когда вы поймете, что стратегическое мышление является ключевым элементом вашей работы, то, возможно, измените свой взгляд на выполнение тех или иных конкретных задач. Если вы думаете, что ваше дело – проводить мероприятия, ими ваша деятельность и ограничится. Ориентируясь только на конкретные действия, вы будете думать: «В этом году мне нужно провести пять акций, шесть серий фокусных групп и разработать две рекламные кампании», и вам будет казаться, что работа вами выполнена, хотя на самом деле выполнено лишь несколько мероприятий.

Работа службы маркетинга – продавать больше товаров и зарабатывать больше денег. Это значит побудить возможно большее число людей как можно больше и чаще покупать вашу продукцию и по более высоким ценам. Вы еще много раз будете слышать эту маленькую мантру на протяжении книги, и не потому, что мой редактор уснул за рулем, а потому, что, при всей ее простоте, некоторым людям очень трудно закрепить ее в голове. Но в этом суть маркетинга, это всегда было его сутью и всегда будет. На самом деле, хоть кто-то скажет, что это невозможно, истинное назначение маркетолога – продавать все, что компания способна прибыльно производить, быть главным гарантом отдачи от вложенных в производство средств.

Конечно, продавать больше товаров можно и в том случае, если вы думаете, что ваша работа – просто заниматься промоцией. Но когда вы поймете, что ваша главная цель – продажи, а не просто проведение промоционных акций, вы начнете продавать намного больше продукции и зарабатывать значительно больше денег, поскольку будете делать и подходить к тому, что делаете, с большим *умом*.

Поймите, маркетинг – это капиталовложения

В 1993 г., когда я вернулся в компанию Coca-Cola и разработал первый раунд телевизионной рекламы, то, прежде всего, показал снятый материал Роберто Гойзуэте в его кабинете.

– Мне не нравятся эти ролики, – сказал он.

– Послушайте, Роберто, – ответил я. – Если вы сами собираетесь раскупить всю свою продукцию во всем мире, тогда я буду делать рекламу, которая нравится вам. В противном случае я намерен делать то, что нравится потребителям.

Когда вы понимаете, что маркетинг служит для продажи товаров, тогда деньги, отсчитываемые на него, становятся инвестициями, а не издержками.

Он, конечно, сразу понял меня. Более того, с тех пор он всегда говорил: «Не показывайте мне рекламу, показывайте результаты».

В результатах вся суть. Как Роберто не был целевой аудиторией той рекламы, которую я показал ему, так и вы редко становитесь той аудиторией, которой нравится ваша реклама. Маркетолог, который настаивает на том, что маркетинг есть искусство, и при этом твердит: «Вы просто не понимаете; я гений, я и толь-

ко я (и мое рекламное агентство, разумеется) способен понять свое искусство и, кстати, оценить результаты тоже», – лукавит. Маркетинг необходимо проверять и оценивать как любое другое капиталовложение.

Влюбиться в свою рекламу так же легко – и так же опасно, – как и думать, что она недействительна только потому, что не «трогает» вас самих. Когда я консультировал пивоваренную компанию Miller, меня просто потрясло, как каждый сотрудник обожал ролики со старыми спортсменами, попивающими Miller Lite. Эта реклама стала частью компании. Служащие отождествляли себя с героями рекламы. Им казалось, что их положение в обществе как-то укрепляется, если они ассоциируются с Бубой Смитом, Джо Фрейзером и Джоном Мэдденом.

Нет ничего плохого в производстве рекламы, которая нравится сотрудникам вашей компании. Напротив, это даже хорошо. Это укрепляет моральный дух. Но люди из Miller забыли о том, что целевой аудиторией их рекламы являлись отнюдь не работники собственной компании или рекламного агентства. Их рынок составляли любители пива, реальные или потенциальные, по всей Америке. И именно потому, что сотрудникам Miller их реклама так нравилась, они не замечали того, что она не работала.

Они знали о проблемах со сбытом, но находили всевозможные оправдания тому, чтобы не менять рекла-

му, считая, что раз служащим и менеджменту компании, а также работникам рекламного агентства реклама нравится, они, должно быть, правы. И хотя реклама Miller нравилась также и многим другим любителям пива, покупать они предпочитали почему-то Coors Light и Bud Light. Помните кампанию: «Спрашивайте не просто легкое – спрашивайте Bud Light»? Может быть, этот лозунг был не столь красив и чарующ, как реклама Miller, но главным было то, что он действовал – побуждал людей покупать Bud, и они покупали.

Когда-то Miller Lite был самым популярным и быстро растущим пивным брендом Америки. А как дела его сейчас? Что произошло? Поскольку компания не объясняла, зачем покупать именно это пиво, люди и не покупали. Возможно, самым трагическим следствием для Miller было то, что эта ситуация убедила кое-кого в компании, что маркетинг на самом деле не ведет к продажам. Укрепилось представление о том, что маркетинг – это нечто такое, что «неплохо бы иметь», когда можешь себе это позволить, но что этот отдел совершенно необязателен и уж, во всяком случае, нечего держаться за него, когда прибыли снижаются.

Мир меняется слишком быстро, и инвесторы все больше возмущаются, когда компании тратят деньги на то, что не приносит отдачи. Не знаю, было ли время, когда компании могли себе позволить так поступать, но сейчас они определенно этого позволить не могут.

Если задуматься, то поймешь: то, что делает сейчас большинство компаний, – явная бессмыслица. Когда наступает период спада в торговле, они урезают именно то, что может увеличить продажи: маркетинг. Зачем это делать? Зачем сокращать то, что способно решить ваши проблемы, – увеличивать надо!

В Соке у нас была такая политика: чтобы продавать, надо больше тратить на маркетинг. Расходы сокращались только в тех случаях, если бренд не возмещал затрат на маркетинг. При положительном результате мы продолжали вкладывать все больше средств до тех пор, пока не доходили до точки, когда рост затрат уже не приносил отдачи. Когда компании смотрят на дело с такой точки зрения и используют маркетинг для роста продаж, спады получаются уже не такими глубокими, пики достигают все большей высоты, прибыли получаются более существенные. Что это означает для вас? Когда ваш босс поймет, что маркетинг действительно увеличивает сбыт, он перестанет рассматривать его как прихоть, и вы начнете использовать выделяемый на маркетинг бюджет как стратегическое средство добраться туда, куда хотите попасть. Более конкретно это означает, что ваш босс перестанет урезать расходы на маркетинг, когда бизнес переживает трудные времена, а, наоборот, станет их увеличивать.

Это рассуждение приводит далее к следующему вопросу: как компании формируют бюджет службы мар-

кетинга? Традиционно они рассматривают маркетинг как расходную статью, и бюджет составляют, основываясь на том, какую общую сумму намерены потратить. У нас есть столько-то долларов, и мы хотим потратить на маркетинг такую-то долю доходов, и это все, что мы можем себе позволить. Потом они вычисляют, сколько рекламы, или исследований, или чего-то еще можно купить на эту сумму. Но когда вы понимаете, что маркетинг служит для продажи товаров, тогда деньги, отсчитываемые на него, становятся инвестициями, а не издержками. Нужно спрашивать себя не «сколько промоций мы можем купить?», а «какой рост продаж мы можем получить?» А потом – «что нам нужно сделать, чтобы добиться этого роста?» Когда вы зададите себе эти вопросы, то сможете понять, что вашему маркетингу бюджет нужен больший, а не меньший, и найдете убедительные доказательства тому, что, больше инвестируя, сможете больше заработать.

Имейте это в виду, когда собираетесь тратить деньги на маркетинг. Почему? Вы должны искать альтернативы. Оценивайте, что как работает. Определяйте, что дает наибольшую отдачу, и вкладывайте деньги именно туда. Поступайте так, даже если придется вкладывать средства в шоу, которое вам лично совсем не нравится, даже если вас лично промоция или упаковка не привлекает. Вкладывайте деньги вне зависимости от того, нравится это или не нравится вашей жене. Ваши

вкусы и вкусы ваших друзей никакого значения не имеют. Если что-то обещает принести прибыль – вкладывайте деньги. Если нет – воздержитесь.

В будущем многие директора начнут понимать маркетинг гораздо лучше, чем сегодня (они ведь тоже читают эту книгу). И тогда маркетологи смогут выжить только в том случае, если смогут гарантировать, что продают больше продукции большему числу людей по более выгодным ценам, и обеспечить такую рекламу, чтобы все узнали о ней. Объясните, что вы намерены делать, выполните это и постарайтесь разобраться, почему ваши действия сработали. И делайте свою работу открыто, чтобы все ее видели и понимали.

Создавайте спрос посредством маркетинга

Конечно, вам нужно иметь производство, дистрибуцию, службу торговли. Но, в конечном счете, неважно, насколько хорошо вы дистрибутируете свой продукт, насколько эффективно ваше производство или насколько ловки ваши продавцы, если *никто не хочет* покупать ваш товар. Автомобильная компания может организовать самое эффективное производство, но заработать деньги она сможет только в случае, если ее автомобили продаются. Задумайтесь вот над чем: куда делись машины марки DeLorean?

У вас может быть самый современный парк самолетов, оснащенных самыми удобными для пассажиров сиденьями, но вы заработаете на них только тогда, когда на этих сиденьях будут сидеть люди.

У вас может быть самый современный парк самолетов, оснащенных самыми удобными для пассажиров сиденьями, но вы заработаете на них только тогда, когда на этих сиденьях будут сидеть люди. Вы можете построить сеть ресторанов, охватывающую все страны мира, с самым быстрым обслуживанием и самыми лучшими менеджерами. Но деньги на вашем счете появятся только в том случае, если вы будете продавать

больше еды, будь то гамбургеры или пицца.

Позиционированием продукта занимается как раз маркетинг. Именно он определяет, чего люди ждут, и помогает с избытком оправдать эти ожидания и доставить покупателям такое удовольствие, что они будут обращаться к вам снова и снова. Сколько раз за неделю вы читаете в газетах, что очередная компания закрыла 200 своих магазинов или свернула деятельность в таких-то странах, потому что слишком широко замахнулась?

Что на самом деле произошло? Компании решили, что рынок – это «поле чудес» мы, мол, построим свои магазины, а они (покупатели) сами набегут. Но покупатели не прибежали, потому что компании не занимались маркетингом, не объясняли, почему следует предпочесть их магазины, не просили людей делать покупки. Не объясняли, чем конкретные напитки мотоцикл, услуга отличаются от других, чем они лучше, что в них особенного. И вот магазин построен, но никто не пришел... и торговлю пришлось прекратить. Если бы компании занимались маркетингом, то магазин был бы открыт до сих пор.

Без нацеленного на результаты маркетинга компания не может привлекать новых покупателей и через довольно короткое время начинает терять старых. Одна из любимых поговорок маркетологов старого образца гласит, что если удалось заполучить покупателя в

юном возрасте, он останется с вами на всю жизнь. Эта мысль утешительна, но неверна. Такая преданность очень хрупка, особенно в наши дни. Пока вы не найдете способов постоянно освежать, подкреплять эту преданность людей вашей марке, каждый раз заново завоевывать их любовь, они уйдут от вас – и вы уйдете с рынка.

Вот почему компании, изготавливающие спортивную обувь, постоянно обновляют ассортимент, понимая, что на молодых покупателей ежедневно льется бурный поток информации, кричащей: «Купи мое, а не его!» Да, вам лучше заполучить их в юном возрасте, но и потом вы должны постоянно указывать потребителям все новые причины, почему следует продолжать покупать именно у вас.

Для Соке это стало предельно ясно в 1970-х гг., когда компания начала терять покупателей. До тех пор предполагалось, что Соса-Сола любят все, и это автоматически означает, что ее будут покупать. И что произошло? Ее продолжали любить, но перестали покупать. То же происходит со многими другими компаниями, когда они начинают воспринимать свой потребительский рынок как данность. Обувь Converse, например, когда-то была так популярна.... Где она теперь? А что случилось с Levis? В 1980-е гг. об этой фирме уже ничего не было слышно. Нет, она, конечно, что-то продает и сейчас, но какова ее доля на рынке? Snapple

— чудо-напиток начала 1990-х гг. ворвался на рынок с громом и молниями, намереваясь вытеснить все газированные напитки. Что с ним случилось? Люди продолжают пить Coke и Pepsi, и даже Fruitopia. Но где же Snapple?

Другой яркий пример — Nike. Эта марка доминировала на рынке спортивной обуви и одежды в начале и середине 1990-х гг., а потом ее мощь вдруг иссякла. И почти одновременно возродился уже почти умерший бренд Adidas. Каким образом? Марка Adidas тоже в свое время рухнула, утратив контакт с покупателями, но в отличие от Converse извлекла из своего горького опыта тот урок, что потребителя нужно завоевывать постоянно. Компания поняла, что должна постоянно напоминать покупателям спортивной обуви не только о своем существовании, но и о смысле этого существования. Чтобы завоевывать голоса потребителей, ей нужно было снова и снова громко напоминать, что делает ее продукцию особенной или отличной от других (стиль, цена, качество, опыт). И она это сделала. Конечно, пока во главе Nike стоит Фил Найт, я не сомневаюсь, что эта фирма вернется и заново перекроит отрасль спортивной обуви. Но вопрос остается — почему она все-таки утратила доминирующее положение? Потому что успокоилась. Успех — вещь хрупкая; нельзя воспринимать свое положение в бизнесе как раз и навсегда обеспеченное, каким бы прочным оно ни каза-

лось.

Когда вы увидите прямую связь между маркетингом и готовностью людей покупать вашу продукцию, вы поймете, что маркетинг не есть что-то необязательное. Напротив, маркетинг – самая важная деятельность любой компании. Все остальное разрабатывается и внедряется с поправкой на маркетинг. Если маркетинг не составляет ядро вашего бизнеса, вы обречены. Не будут расти ваши продажи, не будут увеличиваться и прибыли. Вы начнете терять свою долю рынка. И конкуренты, понимающие толк в маркетинге, утопят вас. Если вы сами не позиционируете себя, они де-факто позиционируют вас так, как это будет им угодно.

Продавайте все, что способны производить

Конечная цель любого маркетолога – обеспечить максимальную рентабельность капиталовложений, а это значит, что вы должны продавать все, что способна производить ваша компания, пока не достигнете той точки, когда возросшие расходы на производство и продажу не будут приносить желаемую отдачу.

В одной из нижеследующих глав я подробно рассмотрю вытекающие из этого предложения выводы и объясню, почему и как компания должна включать маркетологов во все процессы принятия решений. Ведь если вы действительно хотите получать максимальную прибыль, то нужно знать, сколько вы можете продать, прежде чем решать, сколько производить. Однако сейчас я хочу сосредоточиться на уже существующих производственных мощностях и потому просто скажу, что первейшая цель каждого маркетолога – продать все, что его компания в состоянии производить.

Хороший маркетолог продаст все, что способна произвести его компания, не две трети, не 80 %, а именно все.

Большинство компаний создают производственные мощности с таким расчетом, чтобы иметь возможность

удовлетворять пиковый спрос в определенные времена года, так что в периоды относительного уменьшения спроса часть мощностей простаивает. Этим особенно знамениты производители прохладительных напитков, и большинство людей, работающих в этой отрасли, воспринимают сезонные взлеты и падения как естественную и неотъемлемую черту своего бизнеса. Но меня этот древний миф не убеждает. Максимальное использование уже существующих производственных мощностей делает производство наиболее рентабельным, поэтому давать мощностям простаивать преступно. Хороший маркетолог продаст все, что способна произвести его компания, не две трети, не 80 %, а именно все. В авиакомпаниях это называется гибким менеджментом – продай все места, какие есть, даже если для этого придется делать скидки.

Ребята на авиалиниях свое дело знают. Это единственный известный мне бизнес, где потребители платят меньше, если покупают раньше. Авиакомпании покрывают свои фиксированные издержки и ради максимальной заполняемости соглашаются поторговаться.

Здравый смысл подсказывает, что ваша доля на рынке должна оставаться постоянной и зимой, и летом, и в пиковый сезон, и в сезон спада активности. В межсезонье вы рады, если удастся сохранить долю рынка, и просто на седьмом небе от счастья, если в период пикового спроса ваша доля начинает расти. Од-

нако наиболее реальная возможность и самое удобное время увеличить долю рынка и переманить покупателей у конкурентов представляются именно в сезон спада. Если вы еще не владеете 100 %-ной долей рынка, то всегда должны стремиться увеличивать ее в традиционные периоды спада. Ведь большинство компаний мыслят по старинке. Считая, что снижение объема продаж ничем не остановить, они в это время урезают финансирование маркетинга.

Может быть, общий спрос в вашей товарной категории действительно снижается в то или иное время года. Но эти сезонные тренды не так важны для вас, если только вы не монополист. Ведь если публика в октябре или, скажем, в феврале меньше летает самолетами, реже посещает гольф-клубы или меньше потребляет прохладительных напитков, это вовсе не значит, что все эти «меньше» относятся к вам. Пусть сезонность спроса заботит того парня.

Если вы продолжаете заниматься маркетингом в то время, когда ваши конкуренты урезают расходы, будьте уверены, что продукты, которые перестали раскупаться, принадлежат вашим конкурентам, а не вам.

Мне иногда кажется, что сама идея сезонности просто придумана и разносится маркетологами для оправдания своих неудач. Исследования показывают, что люди зимой потребляют никак не меньше жидкостей, чем летом. Может быть, зимой не так жарко, но ведь

люди пьют безалкогольные напитки не только из-за жары, но и по многим другим причинам. Поэтому я думаю, что дело маркетологов выявить эти причины и продолжать продавать свой продукт потребителям в любое время года. Я был на пяти подряд ежегодных собраниях торговых агентов компании Miller Brewing и каждый раз слышал, что весной объем продаж упал из-за дождливой погоды. (Такое впечатление, что на Budweiser дождь почему-то не попадал, если им удалось отнять значительную долю рынка у тех, кто жаловался на погоду.) Многие из богатейших людей планеты стали такими отчасти благодаря тому, что они попросту отказывались признавать мифы, господствовавшие в их сфере деятельности. Сэм Уолтон ограничился бы постройкой одного магазина на Главной улице, если бы верил в миф о том, что розничная торговля должна быть «местной», где продавцы и покупатели находятся в тесном контакте и где высокая торговая наценка.

Я твердо верю в самореализующиеся пророчества. Если вы думаете, что проиграете, вы, в самом деле, проиграете. Люди утверждают в каком-то мнении, и это мнение находит материальное воплощение. Я уверен, что в компании, на которую вы работаете, таких представлений полно. Поэтому мой совет – разоблачайте их всеми силами. Но делайте это с фактами в руках. (Кстати, если вы решите проверить прин-

цип «обессезонивания» бизнеса, помните о том, что маркетинговые средства, выделенные на текущий бизнес, трогать нельзя. Если вы хотите увеличить объем работы в межсезонье, запрашивайте дополнительные деньги. Нельзя растягивать на 12 месяцев средства, выделенные на 10.)

Если вы думаете, что больше продать не можете, вы действительно не можете

Меня всегда забавляет, как некоторые маркетологи, рассказав об отличных продажах за последний месяц или год, сразу начинают объяснять, почему им не удастся добиться того же в следующем месяце или году. Вы слышите это постоянно. Люди говорят: «У нас был отличный год. Мы достигли роста в 17, 3 %», – а следующие два месяца тратят на попытки объяснить, почему они не смогут обеспечить тот же процентный рост в текущем году. У конкурента была забастовка, Пасха была поздняя, местная бейсбольная команда попала в высшую лигу и т. д. А может быть, так получилось потому, что отлично сработала маркетинговая программа. Какой во всем этом смысл? Если люди были готовы покупать ваш продукт в таких-то количествах в этом году, почему они не захотят покупать тот же продукт в тех же или даже больших количествах в году следующем, при условии, конечно, что вы объясните потребителям, зачем они должны это делать?

Мы решаем, что сможем продать столько-то, и просим производителя изготовить именно такое

количество. И мы никогда не продадим больше

Реальность такова, что, когда вы ставите перед собой заниженные цели, это становится самореализующимся пророчеством. Мы обрекаем себя на поражение, когда сами верим в свои оправдания. Мы решаем, что сможем продать столько-то, и просим производителя изготовить именно такое количество. И мы никогда не продадим больше.

Предположим, вы решили заняться розничной продажей пиццы. Вы решаете для себя, что хотите продавать сто штук в день, и с таким расчетом заказываете ингредиенты в фирме, продающей полуфабрикаты. Те рассчитывают, сколько понадобится перца, анчоусов, теста, томатного соуса и сыра, и отправляют все вам. Далее вы арендуете печь, заказываете упаковочные коробки – и вы в бизнесе.

Но, открыв свою пиццерию, вы в первый день продаете только 70. Это означает, что еще 30 у вас осталось на руках. Вопрос: что делать? У вас два варианта. Если вы хотите продавать все, что можете производить, то должны разработать маркетинговую программу, нацеленную на продажу не менее 150 штук ежедневно, и тогда на следующий день вы закажете 70 недостающих. Другой вариант: вы можете производить столько, сколько можете продать, и в этом случае, учитывая, что 30 у вас осталось, на следующий день закажете

всего 40. На следующий день вы уже будете настроены на поражение и больше 70 штук пиццы никак не продадите.

Давайте проанализируем оба сценария. В первом случае вам пришлось бы всерьез задуматься над некоторыми вещами, вроде того, какую промоцию вы могли устроить своему бизнесу, предложив потребителям, скажем, дополнительные услуги типа доставки или продавая часть продуктов порезанными на кусочки. Вам пришлось бы разобраться, почему люди не покупают пиццу, и определить, что следует говорить или делать, чтобы покупатели стали активнее. Это и есть целевое планирование.

У вас есть цель, состоящая в том, чтобы для начала продавать хотя бы 100 штук пиццы в день, и все ваши действия направлены на достижение этой цифры. Если вы будете делать это постоянно, через какое-то время у вас уже возникнет план, как продать 200 штук в день, а то и 300, 400.

Теперь рассмотрим второй сценарий, на самом деле куда более комфортный. В первый день вы продали 70 штук, и если вы будете продавать такое количество ежедневно и дальше, все будет в порядке (при условии, что такой объем продаж покрывает постоянные затраты). Но так вы будете всего лишь прозябать и, скорее всего, очень быстро разоритесь.

Стройте свои планы на том, сколько вы хотите или

сколько вам нужно продавать, а не на том, сколько вы уже продали или предполагаете, что можете продать. После этого наступает очередь маркетинга с программами и идеями, призванными достичь поставленной цели. Это не планирование «воздушных замков». Это определение объема продаж, необходимого для достижения успеха, а затем поиск путей достижения желаемого. Не надо занижать цель до более «достижимой» цифры, потому что, когда вы ее достигнете, вы окажетесь совсем не там, где хотели быть.

Поймите: главное то, что в итоге

Вы можете продать свой продукт в действительно огромных количествах, если будете отдавать его даром. Сколь многие компании по всему миру действительно снизили цены на свою продукцию настолько, что уже не получают прибылей? Они купаются в деньгах. Их доходы выше крыши, но вот итоговая цифра ниже порога. Объем продаж имеет значение только тогда, когда он приносит прибыль или обеспечивает устойчивый рост, обещающий стать прибыльным. Ниже я еще буду говорить о важности фактора объема в умах покупателей, побуждающего их покупать ваши продукты по все более высоким ценам. Но сейчас я хочу поговорить о том, как должен формироваться маркетинговый бюджет.

Абсолютно невозможно из года в год увеличивать затраты на маркетинг только для поддержания прежних объемов сбыта.

Чтобы маркетинг обеспечивал хоть какой-то прирост продаж, на него из года в год должна выделяться некая предельная сумма. Это значит, что вам нужно определить, сколько вы должны будете затрачивать средств, чтобы каждый год хоть немного увеличивать объем продаж, идет ли речь о продаже пиццы, молока, без-

алкогольных напитков, билетов на авиарейсы, автомобилей или кукол. Абсолютно невозможно из года в год увеличивать затраты на маркетинг только для поддержания прежних объемов сбыта. Затраты на продажу ранее достигнутых объемов должны постепенно снижаться. Это связано с тем, что раз вы уже кого-то убедили покупать вашу продукцию, вам уже не нужно опять тратить те же деньги на то, что привлечь к себе внимание уже завоеванных покупателей. Чтобы обеспечивать рост, вы должны сокращать расходы на тех потребителей, которых вы уже имеете, и высвобождающиеся средства пускать на увеличение объема продаж.

Если вы смотрите телевизор, то, наверное, по выходным видели передачи, где бывалые рыбаки учат зрителей ловить рыбу. На экране они, поймав рыбу, тут же выпускают ее. В маркетинге цель – поймать рыбу и сохранить ей жизнь, но не выпускать. Если вы хотите добиться роста, то должны переключиться с подхода «поймал и выпустил» на принцип «поймал и сохранил». Это не значит, что вы не должны продолжать работать со старыми клиентами как с новыми. Это делать надо, но вам уже не нужно тратить прежние средства на привлечение уже существующих покупателей. Вы должны по-прежнему убеждать их покупать, но, если они уже у вас покупали, теперь это должно отнимать меньше сил и средств.

Когда вы поймете разницу между повторяющимся объемом продаж и дополнительным объемом, вы должны затем оценить маркетинговую стоимость каждого из них и соответствующим образом распределить расходы по разным видам деятельности. Это означает, что вы должны рассчитывать расходы на дополнительные объемы продаж отдельно от расходов на поддержание базового объема. Только так вы сможете понять, оправдывается ли ваша маркетинговая программа. Основная идея заключается в том, чтобы с помощью маркетинговых долларов либо побуждать тех, кто уже пользуется вашим брендом, пользоваться им чаще, либо тех, кто предпочитает иные марки, побуждать отказаться от них в пользу вашего бренда.

Если вы не наращиваете базовый объем, не расширяете перечень причин, почему людям следует покупать именно ваш товар, вы свой объем всего лишь «арендуете», тогда как должны стать его полноценным хозяином. Помните, новые пользователи обходятся дорого – для их привлечения нужно приложить много сил и средств. Существующие пользователи обходятся дешевле, нужно лишь поощрять их поведение и каждый день выдвигать новые резоны покупать ваш товар. Поэтому, чтобы увеличить объем сбыта, рассчитайте, какова ваша база, сколько удастся привлечь новых покупателей, сколько потребителей возвращаются к вам опять и опять, а затем на этой основе

выстраивайте свой бизнес-план и маркетинговую деятельность.

Абсолютное первенство в умении рассчитывать затраты принадлежит людям, работающим в аэрокосмической индустрии и оборонном бизнесе. Они работают на основе «затраты плюс прибыль», т. е. зарабатывают на том, что прибавляют некий процент к себестоимости своей продукции. Иными словами, если они собираются заработать 20 % сверх расходов, они должны вести строгий учет всех издержек. Ведь если какие-то расходы не будут учтены, их не включают в себестоимость, а значит, не оплатят. В космических и оборонных проектах приходится отчитываться за каждый истраченный цент. В маркетинге должно быть то же самое. Это называется функционально-стоимостным анализом затрат.

Каждый доллар в бюджете маркетинга должен быть «прикреплен» к продажам, и дополнительные доллары должны направляться на деятельность, реально обеспечивающую поступательный и прибыльный рост продаж.

Стремитесь туда, где хотите быть, а не туда, куда можете добраться

Одна из главных причин, почему маркетологам зачастую недостает упорства в достижении желаемых результатов, заключается в том, что они недостаточно четко определяют для себя, каких, собственно, результатов хотят добиться. Это возвращает меня к уже высказанной идее, что маркетологи часто слишком фокусируются на конкретных делах, а не результатах.

Зачем брать цифры с потолка и нацеливаться на 10 %-ный рост продаж, если... только 15 %-ный рост обеспечит такое (стратегическое) положение на рынке, которое необходимо?

В будущем маркетологам следует более основательно заниматься тем, что я называю целевым планированием. А их боссы будут требовать от них четких и объективных результатов, оправдывающих затраченные силы и деньги. Иначе говоря, если вы хотите добиться успеха, нужно четко, во всех деталях уяснить для себя, как выглядит искомый успех. И только потом определить, как его достичь.

Если вы едете в аэропорт и спрашиваете билет, то знаете, что кассир обязательно спросит, куда вы намерены лететь. А вы обычно знаете не только точный от-

вет на этот вопрос, но и причину полета. Ведь, не зная того или другого, вы не поехали бы в аэропорт, разве только вам нужно поскорее выбраться из города хоть куда, спасаясь от полиции или бандитов.

Так почему же маркетологи каждый день едут на работу и запускают рекламные кампании стоимостью в миллионы долларов, не имея четкого представления о том, каких результатов надеются достичь? Конечно, они много говорят об «обеспечении лидерства в данной категории товаров», или о «низвержении лидирующего конкурента», или о каких-то подобных «важных» вещах. Но очень редко речь заходит о том, чтобы увеличить прибыль на x долларов или продать за текущую неделю на x товаров больше.

Компании порой напоминают беглецов, стремящихся в аэропорт безо всякой определенной цели – лишь бы поскорее убраться из того места, которое занимают сейчас. Они хотят лишь избавиться от проблем, увеличить объем продаж и перестать терять деньги. Чаще всего у них есть какие-то цели или даже мечты, но эти цели недостаточно продуманы или выбраны по неведению каким причинам.

Я помню, как анализировал с одним менеджером его бизнес-план. Он сказал: «Вот мой план, но у меня есть куда более желанная цель». План был хорошо продуман, но ведь та более высокая цель была куда важнее. А для нее никакого плана не было – одна только наде-

жда.

Вам может показаться, что приведенная аналогия с аэропортом притянута за уши, ибо неизвестно, сколько людей едут в аэропорт и покупают билеты на самолет в зависимости от стоимости этих билетов. Но зато я знаю, что очень многие компании планируют продажи в зависимости от уровня продаж прошлого года или от заранее predetermined маркетингового бюджета, а не в зависимости от того, какое место они хотят или должны занять на рынке. Это все равно, что сказать кассиру, продающему билеты, что вы хотите пролететь на двести миль больше, чем в прошлую поездку, или хотите билет в любую сторону, лишь бы он стоил 122 доллара. Смешно? Выбор целевого объема продаж необходимо основывать на стратегическом решении о том, какую позицию на рынке вы хотите занять, какой уровень прибыльности инвестиций хотите иметь или на какой-то иной общей цели компании, а не просто на стремлении увеличить сбыт по сравнению с предыдущим годом или ограничиться определенной величиной затрат. Зачем брать цифры с потолка и нацеливаться на 10 %-ный рост продаж, если стратегия компании говорит, что только 15 %-ный рост обеспечит такое положение на рынке, которое необходимо, чтобы выпустить новый продукт, построить новый завод или выйти на новые рынки? Поставьте перед собой цель в 15 %, а потом разбирайтесь, что для этого нужно. Или

зачем ограничиваться затратами в 10 миллионов долларов, чтобы заработать 13 миллионов, если вы можете, затратив 12 миллионов, заработать 16 миллионов? Решите, куда вы хотите попасть, а потом устанавливайте соответствующие цели и разрабатывайте стратегии и планы, как их достичь.

Важно помнить, что, занимаясь маркетингом, вы тратите деньги на мероприятия, повышающие ценность вашего продукта, бренда или услуги и дающие покупателям больше резонансов покупать то, что вы продаете в больших объемах и чаще. Это инвестиции, а не издержки, которые можно по своему усмотрению сокращать.

Если вы хотите расти, вам нужно заниматься маркетингом. И если вы стратегически мыслите о том, где хотите оказаться, вы можете туда добраться.

Без стратегии никуда не денешься

В 1982 г. компания Coca-Cola арендовала концертный зал Radio City Music Hall, пригласила Rockettes, и под громкие фанфары миру была представлена... DIET COKE!!!

Выпуск этого продукта был смелым шагом. Впервые в истории компания решилась поставить свое прославленное имя на новом продукте. Но как ни интересен был продукт сам по себе, запуск Diet Coke был удивителен еще по одной причине. Мы нарушили все правила, касающиеся представления нового продукта.

Что на нас нашло?

Согласно традициям маркетинга, новый продукт должен сначала выставляться на небольшом рынке, чтобы в случае неудачи ее никто не заметил. А мы сообщили о появлении новинки на весь свет в огромном концертном зале величайшего города мира. Почему мы так поступили?

У нас была стратегия представить Diet Coke как «острый» продукт.

Для того чтобы средства массовой информации и потребители сочли его «острым», мы должны были его сделать таким. Поэтому все, касавшееся нового про-

дукта, должно было свидетельствовать о его «остроте». Так, выбрать Radio City Music Hall и пригласить весь мир наблюдать за его представлением было частью нашей стратегии сообщения остроты.

В качестве другого примера возьмем профессиональный спорт. New York Yankees, Chicago Bulls и Denver Broncos стали чемпионами не просто потому, что им везло. И не просто потому, что закупили отовсюду талантливых игроков. То и другое способствовало, но чемпионами они стали благодаря серьезному, профессиональному отношению к своей работе. Их тренеры и игроки постоянно думают об игре, развивают теории и стратегии побед, которые затем испытывают на игровом поле и по мере необходимости оттачивают и совершенствуют. Так и вы должны.

Хорошие команды тратят много времени на изучение своей игры и игры соперников, анализируя, что в последнем матче сделано правильно, а что нет, затем разрабатывают план будущей игры. Детальный план: тактику, кто куда перемещается, кто кому пасует. Профессиональные команды не импровизируют; они методично планируют игру и реализуют свой план. Они выясняют, какая тактика действует, какая нет.

Если вы хотите выиграть, то должны действовать так же. Вы должны обладать дисциплиной, решимостью и хорошо продуманным планом игры.

Вам нужна, короче говоря, стратегия.

Знайте, что стратегия – все

Стратегия – все.

Задумайтесь вот над чем: если маркетинг – это разновидность бизнеса, сфокусированная на том, чтобы продавать максимальное количество товаров и услуг по наилучшим ценам, он не может представлять собой случайную цепочку действий. Напротив, должны иметь место методическое планирование и разработка процессов убеждения людей покупать то, что вы хотите продать. Не поймите меня неправильно; это не значит, что маркетологи обязаны всегда быть правы. Довольно многие из моих экспериментов оказались неудачными (и я не боюсь в этом сознаться, тем более что они были у всех на виду), и мы в следующей главе рассмотрим вопрос ревизии выбранной стратегии, когда возникает необходимость. Я хочу лишь сказать, что, разрабатывая стратегию, важно прицельно сосредоточиться на тех мероприятиях, которые приведут к росту прибыли посредством побуждения потребителей покупать больше товаров по более высоким ценам.

Если хотите внушить сей светлый образ покупателям, вы для начала должны закрепить его в собственной голове.

Если вы разрабатываете стратегию достаточно тща-

тельно и внедряете ее достаточно агрессивно, это обязательно приведет к тому, что большее число покупателей будут становиться в очередь в кассу с вашими продуктами в корзине. И если хотите внушить сей светлый образ покупателям, вы для начала должны закрепить его в собственной голове.

Возьмем для примера музыкантов. Музыканты и их менеджеры на сегодняшний день принадлежат к числу самых лучших маркетологов. Вы идете на рок-концерт, и вам там всучат майку, бейсболку, программку, компакт-диск и прочее барахло, которое, может быть, вам и даром не нужно. Они понимают, что на предстоящие три часа действия вы у них в плену, что вы явно симпатизируете исполнителю и готовы купить все, что ни предложат (после того как отстегнули 50 долларов за билет), и пользуются возможностью выудить у вас еще больше денег. Эти ребята знают толк в маркетинге. Недавно в *Denver Post* была большая статья о Бобе Дилане. Она была не о его музыке, не о его пении. Там расхваливались его маркетинговые качества! Боб Дилан придумал, как продать свои старые альбомы людям всех возрастов. Он представил их не как золотую старину, а как *хорошую музыку*. И знаете, это сработало!

Супермаркеты – пример иного рода. Компании обычно производят товары для того, чтобы служащие магазинов раскладывали их на полках. Может быть,

они заходят так далеко, что выставляют самые лучшие продукты на более видные места, а потом просто ждут и надеются. Да, они НАДЕЮТСЯ, что их товар разойдется, потому что он недорогой, упакован в блестящую коробку, которая так понравилась президенту компании, и положен на полку. А как насчет маркетинга? Что насчет анализа потребительского спроса и сообщения покупателям информации, которая бы связала эти товары с потребителями? Они ничего этого не делают.

Разметьте свой маршрут

В стратегии определяется направление движения, устанавливаются некие основные правила и задается точка отсчета, система координат. Стратегия позволяет вам полнокровно думать и творить и предоставляет полную свободу мысли и творчества вашим соратникам, лишь бы это помогало вам приближаться к поставленной цели. В конечном счете, именно заранее продуманная стратегия позволяет вам сохранять ясность ума и сосредоточенность на главном.

Чтобы пробиться на сегодняшний переполненный рынок и добраться до потребителя, которого вы наметили своей целью, у вас есть бесконечное количество возможностей, что и представляет собой проблему. Вы не можете себе позволить пренебречь какой-либо из них, но в то же время не можете перепробовать все. И не надо пытаться. Это будет стоить вам кучу денег, и, кроме того, одна половина из того, что вы сделаете, аннулирует вторую половину и никуда вас не приведет. Поэтому, чтобы не упускать возможности, прислушивайтесь к идеям как можно большего числа людей, но чтобы все они направлялись в одну сторону – к поставленной цели. А добиться этого можно с помощью выработки стратегии.

Вы не можете перепробовать все. И не надо пытаться. Это будет стоить вам кучу денег... и никуда вас не приведет.

Стратегия обеспечивает гравитационную тягу, которая не дает вам распылиться на миллион направлений. Чтобы оставаться впереди конкурентов, вы должны быть готовы идти на риск, придумывать новые концепции, испытывать новые приемы. Но риск значительно повышается, если нет кристально ясной стратегии. Это значит, что каждый сотрудник отдела маркетинга должен твердо знать, в чем заключается ваша стратегия. Но это означает также, что со стратегией должен быть знаком и каждый сотрудник компании.

Эта мысль может показаться не такой уж гениальной. «Разумеется, – скажете вы, – о важности стратегии знает каждый. Именно поэтому в компаниях существуют отделы стратегического планирования, директора проводят стратегические совещания, и мы все жаждем прославиться как стратегические мыслители». Если это так, тогда почему такая дальновидная компания, как General Electric, упразднила отдел стратегического планирования? В этой компании понимают, что стратегия настолько важна для эффективной деятельности, что ее нельзя доверять «тыловым крысам», сидящим в штаб-квартире, но большинство других продолжают держать людей, которым назначено

быть стратегическими планировщиками. И это явный признак того, что здесь только делают вид, это лишь дань моде и на самом деле руководители не понимают, что разработка стратегии, как и сам маркетинг, является центральной деятельностью. Маркетинг и разработка маркетинговых стратегий – это не нечто второстепенное, чем «неплохо заняться, когда есть время». Они чрезвычайно важны.

Чтобы сесть на поезд, не надо ехать в аэропорт

Стратегия должна быть в центре всего, что вы делаете. Я уже говорил о целевом планировании и определении места, в которое хотите попасть. Но затем вам нужно решить, каким маршрутом туда добраться, и каким, так сказать, «транспортом».

Стратегия – ваша дорожная карта. Стратегия – это ваш план действий по выполнению того, что, как вы решили, должно быть выполнено. Под транспортом следует понимать тактические приемы, используемые после того, как стратегия выбрана. Например, когда фирма Netscape выпустила поисковую систему Navigator, Microsoft поставил перед собой цель нейтрализовать конкурента. (Я немного консультировал Microsoft, но в кампании Navigator не участвовал. Поэтому говорю обо всем, что видел, как человек посторонний, но заинтересованный.) Стратегия, выбранная для достижения этой цели Microsoft, состояла в том, чтобы изгнать Navigator с рынка как программу устаревшую, а в качестве тактического приема компания решила «сдать» свой собственный Internet Explorer.

Ослепленные верой в то, что значение имеет только объем продаж, вы можете погубить свой

бренд, продукт или услугу.

Стратегия идет первой, потому что именно она предопределяет, какая тактика вам потребуется. Если вы решили ехать из Нью-Йорка в Вашингтон поездом, не нужно просить таксиста отвезти вас в аэропорт. А если вы решили позиционировать новейшую машину вашей фирмы как спортивного демона скорости, вам, вероятно, не стоит говорить о таких вещах, как расход топлива и удобство для шести пассажиров.

Если вы обладаете стратегией, тактика становится очевидной далеко не автоматически. Имея стратегию, вы должны еще много часов попотеть над тактикой, обдумывая ее, испытывая, оттачивая, пробуя снова. Но стратегия при этом необходима – она служит указателем направления.

Все, что вы делаете, каждая ваша промоция, каждая рекламная акция, любое действие, затрагивающее потребителей, т. е., в сущности, все, чем занимается ваша компания, должны исходить из стратегии и увлечь ее вперед. И каждый, кто занимается чем-либо затрагивающим потребителей, т. е. практически каждый работник вашей компании, должен ясно понимать, в чем заключается ваша стратегия, чтобы принимать решения и предпринимать действия, которые будут приближать вас к цели.

Существуют тысячи историй о том, как компаниям

удавалось увеличивать бизнес за счет расширения сети дистрибьюторов, улучшения упаковки или линейного расширения. Печальна судьба тех, у кого иссякли силы. А силы у них иссякли потому, что в своей экспансии они полагались только на мускулы. У них не было стратегии. Они не сообщали потребителям главную идею своего бренда, поэтому их уделом был лишь кратковременный всплеск, но не реальный рост.

Ослепленные верой в то, что значение имеет только объем продаж, вы можете погубить свой бренд, продукт или услугу. Авиакомпании некогда прославились тем, что продавали на рейсы больше билетов, чем было мест, чтобы гарантировать, что все места будут заняты. Это вызывало недовольство постоянных клиентов и не способствовало укреплению долгосрочных отношений с пассажирами случайными. Одна из причин, почему такое происходило, происходит, и будет происходить, заключается в том, что люди планируют свою деятельность на рынке, не имея стратегии.

Нейтрализация конкурента

Мы решили своей волей перевести Crystal Pepsi в диетический сегмент, где этот напиток был обречен на провал, поскольку содержал сахар.

Теперь, подчеркнув важность разработки стратегии или стратегий для успеха вашего маркетинга и вашей компании, хочу поделиться своим совершенно секретным стратегическим оружием. Ясно, что двух одинаковых компаний не бывает, но, если отвлечься от конкретики, стратегии могут быть общими. Одна из моих любимых стратегий использовалась для вытеснения с рынка Crystal Pepsi.

Когда компания PepsiCo представила потребителям Crystal Pepsi, мы в Coke поставили перед собой примерно такую же цель, что и Microsoft в отношении Navigator: нейтрализовать нового конкурента. Мы выпустили Tab Clear в той же категории, где ранее появилась Diet Coke, но стратегии в двух случаях были совершенно противоположными. В случае с Tab Clear мы пошли традиционным путем – начав с проб и тестирования на маленьких рынках и постепенно распространяя продукт по всей стране.

Если такая стратегия была намеренной, о чем мы думали? Нашей задачей было донести до потребите-

лей, что Tab Clear – продукт самый ординарный. От него и не следует ждать ничего особенного. Нашей целью было уничтожить всю категорию прозрачных напитков, «замутив» их таким образом. Потребители так бы и не пристрастились к ним, и Crystal Pepsi (да и Tab Clear тоже) стала бы достоянием прошлого.

Но вы можете спросить, ради чего был весь сыр-бор. Да мы и не думали, что эта категория станет когда-либо настолько большой, чтобы приобрести важное экономическое значение, но она была раздражающим фактором и диверсией, отвлекавшей потребителей. Pepsi выпустила Crystal Pepsi, чтобы соперничать в лимонно-лаймовой категории с 7UP и Sprite. Но когда мы в Coke проанализировали этот бренд, то заметили, как много в нем было атрибутов диетического напитка. Прозрачность, например, ассоциируется с легкостью. На это же указывал дизайн тары, и даже в рекламе звучали диетические обертоны.

С моей точки зрения, Crystal Pepsi прямо-таки взывала к тому, чтобы ее репозиционировать.

Поэтому, осознавая бесперспективность этой категории напитков, мы решили своей волей перевести Crystal Pepsi в диетический сегмент, где этот напиток был обречен на провал, поскольку содержал сахар. Сталкивая сахаросодержащий напиток с напитками без сахара, мы не только запутывали покупателей, в чем суть самой категории, но также ввели в каче-

стве стандартного атрибут, которого Crystal Pepsi была лишена. Стратегия сработала. Потребители так и не смогли понять, в чем «соль» прозрачных «кол»: то ли вкус, – а Tab Clear по вкусу совершенно не походила на Crystal Pepsi, – то ли внешний вид, то ли калорийное содержание. Эта неразбериха привела к тому, что и Crystal Pepsi, и Tab Clear очень скоро исчезли из продажи.

Анализируя мой карьерный путь после того, как я заявил в 1998 г., что покидаю Coca-Cola, некоторые критики утверждали, что история с Tab Clear была провалом или, по меньшей мере, разочарованием. Я понимаю, что столь короткий срок жизни продукта мог навести на такие мысли. Но с точки зрения нашей главной цели это был большой успех. И я горжусь тем, что стал автором столь новаторского и элегантного решения неприятной проблемы. Это та стратегия, которую я, когда представится возможность, с удовольствием использую снова.

Но давайте, иллюстрации ради, представим, что могло бы произойти, если бы Coca-Cola избрала иную стратегию. Например, имея ту же цель нейтрализации конкурента, мы могли бы предпочесть стратегию движения ноздря в ноздю с конкурирующим брендом. В этом случае наилучшей тактикой было бы выпустить продукт, содержащий в своем названии славное имя Соке, и в рекламе сделать все возможное для пода-

чи категории прозрачных напитков в таком духе, чтобы прозрачная Coke в глазах потребителей выглядела предпочтительнее Crystal Pepsi.

Если бы мы решили действовать именно так, я уверен, что мы смогли бы перехватить пальму первенства у Crystal Pepsi. Огромным преимуществом была бы уже сама мощь торговой марки Coke. Свидетельство тому – то, что случилось с Diet Coke. Этот напиток был выпущен на 15 лет позже Diet Pepsi, но обошел соперника уже в самом начале гонки. Но в случае с прозрачными напитками потенциальный размер рынка попросту не стоил тех усилий, которые надо было бы затратить на его завоевание.

Уничтожение категории

Была и третья возможность – попросту игнорировать новичка, как Coke это долго делала в отношении Snapple. Когда Snapple только появилась, она позиционировала себя как более здоровую альтернативу содержащим сахар или его искусственные заменители газированным напиткам. В данном случае нашей целью тоже была нейтрализация конкурента, но на этот раз мы выбрали такую стратегию: не признавать новую категорию достойной внимания. Мы решили воздерживаться от каких-либо действий, которые могли хотя бы намекнуть, что эти фруктовые негазированные напитки имеют даже отдаленное отношение к категории продуктов Coke. В качестве тактики мы решили исключить из рекламы любые указания на то, что фруктовые напитки могут быть альтернативой. Позже, когда Snapple окрепла и начала отрывать куски рынка у всех и каждого, мы изменили стратегию и выпустили Fruitopia. Общий курс был прежний – нейтрализовать вред, наносимый конкурентом компании Coca-Cola, но новая стратегия заключалась в том, чтобы отнять у Snapple часть прибылей, самим выйдя на рынок негазированных фруктовых напитков.

Если стратегия не срабатывает, как это

получилось с нашей стратегией игнорирования Snapple, ее нужно изменить.

Стратегию менять нормально, как и менять тактику, при условии, что эти перемены не уведут вас с пути к главной цели. Если стратегия не срабатывает, как это получилось с нашей стратегией игнорирования Snapple, ее нужно изменить. Но важно помнить, что, меняя ее, вы должны принять твердое и определенное решение сделать это. Я имею в виду, что вы не должны позволять стратегии меняться по воле волн. Меняя стратегию сумбурно, тыкаясь туда-сюда и пробуя различные тактические приемы без привязки к стратегии, вы, в конце концов, окажетесь без стратегии и пропадете. Если стратегия не работает, вам нужно сесть, подумать и прийти к чему-то новому.

Будьте сосредоточены

Даже если вам кажется, что стратегия работает, на вашем пути может встретиться множество соблазнов, которые могут свернуть вас с выбранного маршрута. Будут открываться возможности, представляющиеся слишком благоприятными, чтобы их можно было упустить. Может быть, вам покажется, что есть способ что-то «подкрутить» в своей программе и заработать денег несколько больше и быстрее или продать немного больше ящиков, вагонов или чего-то еще. Но это очень опасно. Когда компании McDonald's захотелось привлечь большее внимание посетителей к своим наборам Harry Meals, было вполне логичным и укладывающимся в общую стратегию вручать потребителям при покупке набора популярную игрушку из серии Beanie Babies. Но спустя время кому-то в компании пришло в голову, что на игрушках они зарабатывают больше, чем на самой еде.

Сделайте что-то подобное два-три раза, и БАЦ, у вас под рукой не будет даже плана укрепления дисциплины.

И что они сделали?

Они начали продавать игрушки Beanie Babies отдельно.

Это, может быть, принесло несколько лишних долларов в их закрома, но никак не решило задачу завоевания потребителей и увеличения продаж еды. Это уже полностью расходилось со стратегией, в том смысле, что уводило McDonald's с главного курса. Сделайте что-то подобное два-три раза, и БАЦ!... ваша стратегия умрет, и вы никогда не прибудете к месту назначения. Дело закончится тем, что ваш маркетинг лишится какой-либо дисциплины. У вас под рукой не будет даже плана укрепления дисциплины. Вы будете просто метаться по волнам без руля и ветрил, надеясь, что не утонете.

Учитесь на всем

Разработка стратегии и следование ей – это то, что помогает вам и всем, с кем вы работаете, идти одной дорогой и тем самым обеспечивать максимальную эффективность маркетинга. Но еще важнее то, что стратегическое мышление становится образом жизни.

«Стратегическое мышление» – один из тех эпитетов, которым награждают себя желающие показать, какие они важные персоны, думающие только о великих делах и не желающие размениваться на мелочи. Но я вовсе не это имею в виду, говоря, что стратегическое мышление должно стать вашим образом жизни. Я хочу сказать, что вам нужно думать обо всем. Нужно оглядываться вокруг себя, видеть, что реально происходит. Понимать взаимосвязи между событиями, которые кажутся совершенно разрозненными, и выработать определенный взгляд на вещи, который послужит основой для дальнейших действий, такое мышление должно стать вашим образом жизни. Я хочу сказать, что вам нужно думать обо всем. Нужно оглядываться вокруг себя, видеть, что реально происходит. Понимать взаимосвязи между событиями, которые кажутся совершенно разрозненными, и выработать определенный взгляд на вещи, который послужит основой для

дальнейших действий.

Вам не нужно иметь более одной стратегии по каждому вопросу, но вопросов много – и столько же стратегий.

Любой психолог или студент, изучающие человеческое поведение, подтвердят, что именно так человеку свойственно мыслить от природы и что именно это он делает постоянно. Мы не прожили бы и дня на белом свете, если бы у нас не было определенного представления об окружающем мире и взаимосвязи вещей. Мы не могли бы водить машину или перейти улицу, если бы не имели представления о правилах дорожного движения. (Вот почему американцам так трудно водить машину и переходить улицу в Англии. Правила, закрепившиеся в нашем мозгу, там неприменимы.) Однако делать все это на уровне подсознания недостаточно. Вам нужно делать это осознанно, делать постоянно и делать это в маркетинге. Вам нужно иметь стратегии, касающиеся всего, следует знать, что они собой представляют, и последовательно претворять их. Вам нужно всегда иметь определенную точку зрения на все, имеющее отношение к вашей стратегии и, в конечном итоге, к вашей цели.

Давайте поговорим о политике, например. Если кандидат в президенты собирается победить на выборах, он должен иметь стратегии, как завоевать голо-

са различных прослоек общества, включая меньшинства, женщин, молодежь, стариков и людей, традиционно голосующих за другую партию. Ему нужно также иметь стратегии решения таких вопросов, как экономика, иностранные дела, образование, налоги, межрасовые отношения, аборт и все остальное, что заботит избирателей. В маркетинге вам нужно сначала определить, какие вопросы поднимает ваш продукт, а потом разработать стратегии решения каждого из этих вопросов.

Всякий раз, когда возникает вопрос, вы должны иметь стратегию его решения. А вопросы, поверьте мне, возникают отовсюду. Вам не нужно иметь более одной стратегии по каждому вопросу, но вопросов много – и столько же стратегий. Чем больше их у вас, тем лучше.

Поймите, что всем все известно

Стратегия – единственное, что сохраняет ясность перспективы. Когда вас охватывают сомнения, просто сверяйте свои намерения со стратегией.

Со стратегиями происходит то же, что с позиционированием. То есть, если у вас нет стратегии, ее разработают конкуренты, что заставит вас занять оборонительную позицию и сосредоточиться (сознательно или против воли) на ряде подобранных неудач оборонительных стратегий, никак не связанных с целями вашего бизнеса. Поэтому рекомендую выработать стратегию самостоятельно, а не надеяться, что конкуренты придумают для вас что-то подходящее.

На протяжении всей моей карьеры каждому, кто приходил в мой кабинет, я задавал два вопроса.

Вопрос первый: «Какова ваша стратегия?» А вот второй: «Мы собираемся зарабатывать или что?» Я не думаю, что можно сохранить бизнес без приверженности выработанным стратегиям, причем на всех уровнях организации, а не только на самом верху. Знать и принимать стратегию для ваших подчиненных так же важно – или даже более, – как и для вас. Стратегия – единственное, что сохраняет ясность перспективы. Когда вас охватывают сомнения, просто сверяйте свои наме-

рения со стратегией.

Стратегия должна информировать окружающих обо всем, чем вы занимаетесь. Все, что делается в вашей компании – в какой цвет окрашивают ее грузовики, как долго у вас не снимают трубку звонящего телефона, что рабочие ваших заводов рассказывают своим друзьям, – становится известно публике. Поэтому каждому работнику компании стратегию нужно знать и понимать.

Стратегии рожают бренды, а бренд на современном рынке – это больше, чем продукт. Бренд – это нечто гораздо большее, чем то, что вы едите или пьете или чем чистите зубы. Стратегия бренда – это сумма всего того, что вы сообщаете своими действиями. И будет эта сумма угодной вам или случайной, решайте сами.

3

Маркетинг – это наука

Итак, теперь вы знаете, зачем нужен маркетинг (чтобы делать деньги). Знаете, как обеспечить, чтобы деньги делались (разработка стратегии). Но как насчет «искусства» маркетинга? Ах да! Все же знают, что маркетинг требует интуитивного знания потребителей, верно? И что хорошие маркетологи обладают исключительным чувством стиля и драмы. Знаете, сколько раз я слышал подобные утверждения? Миллион. И утверждения эти – чистое вранье.

Да, в том, чем занимаются маркетологи, некоторые элементы художества есть. Вы должны уметь делать интересную рекламу, которая понравится людям, если хотите, чтобы они смотрели ее и прислушивались к тому, что вы намерены сообщить им. Но сам по себе маркетинг не является искусством и в нем нет ничего таинственного. Он настолько же таинствен, как и финансы, вот почему вам нужно начинать со стратегии. В действительности маркетинг – скорее наука, нежели искусство, и любой маркетолог, который хочет преуспеть, должен подходить к своей работе методически и логически.

Подобно ученому, я собираю полученные результа-

ты, изучаю их, а потом меняю свою деятельность в соответствии с тем, что узнаю. Это важнейший момент: вы должны постоянно собирать данные и быть готовы изменить свою точку зрения. Если вы знаете, какова ваша цель, и готовы принять и признать то, о чем свидетельствуют полученные данные, вам иногда, или даже часто, может быть, придется менять свой взгляд на вещи. Вы бы, конечно, не хотели, чтобы пилот вашего самолета, еще до взлета решивший лететь в Омаху, упрямо держался намеченного маршрута, несмотря на надвигающуюся грозу. И сочтете идиотом кандидата в президенты, если он будет твердо держаться намеченной линии, невзирая на то, что избирателям она явно пришлась не по душе. Но почему-то люди думают, что маркетологи должны всегда держаться ранее выбранного курса – что бы ни происходило вокруг. Это мне представляется глупостью. Почему не поступать так, как поступают те, кто становятся лауреатами Нобелевской премии, – пробовать что-то новое, если видите, что нынешние действия ни к чему хорошему не приводят?

Если вы согласны с тем, что конечная цель маркетинга – обеспечивать максимальные прибыли, продавать как можно больше товаров как можно большему числу людей как можно чаще и по возможно более высоким ценам, тогда вы должны подходить к своей работе именно так. Ваш подход должен быть научным,

любой другой лишен смысла. Зачем удовлетворяться тем, что приносит 10 %-ную отдачу, если что-то другое может дать вам 20 %? И зачем продолжать заниматься тем, что не срабатывает, хотя бы даже минуту после обнаружения? Вы должны понять, почему продажи идут вверх или падают, а не довольствоваться малыми победами и оправдывать падения жалобами на погоду, состоянием экономики или, скажем, иррационально агрессивной тактикой конкурентов. Анализируйте и успехи, и неудачи, и вы обязательно победите.

Самое пристальное внимание – к результатам

Вы можете сказать, что до сих пор прекрасно справлялись, не обращая особого внимания на результаты. И я не удивлюсь, если это действительно так. Хороший маркетинг всегда работал плодотворно. Если вы позиционируете свой продукт таким образом, что он привлекает людей, когда вы приводите убедительные аргументы, почему следует покупать у вас, они будут покупать. Разница, однако, в том, что в будущем маркетинг станет куда более организованным и его можно будет объективно оценивать с позиции затрат и результатов.

Когда вы начнете по-настоящему обращать внимание на то, что сколько стоит и какую отдачу те или иные затраты приносят, вы станете гораздо лучшим маркетологом.

А что станет с премиями, которые вы каждый год получаете на Каннском фестивале рекламы? Что ж, быть может, они станут премиями за объем продаж и прибыли, и вы все равно сможете поехать в Канны. Так всем будет хорошо.

Когда вы выработаете в себе уважение к результатам, то начнете строить работу более организованно.

Когда вы начнете по-настоящему обращать внимание на то, что сколько стоит и какую отдачу те или иные затраты приносят, вы станете гораздо лучшим маркетологом.

Изучайте результаты

Под результатами я понимаю совсем не то, что вы думаете. Каждый встречный маркетолог скажет вам, что он и так постоянно отслеживает результаты своей работы. «Мы в прошлом году провели промоционную акцию, вручая каждому покупателю купального костюма солнцезащитные очки, и продали в итоге 40 тысяч костюмов». Мы сделали то, то и то, и получилось вот это. Но это еще как сказать. Если копнуть глубже и спросить, насколько указанная деятельность помогла сделать ваш продукт или услугу более значимыми в глазах покупателей или где гарантии, что потребители считают ваш продукт лучше, чем предлагаемый конкурентами, ответа обычно нет. Иными словами, продолжает ли вложение сил и средств, сделанное вами в свое мероприятие, приносить плоды за счет укрепившихся отношений с потребителями?

Вот это и есть результат. Сосредоточившись на итоге и изыскивая пути максимального увеличения продаж и общей прибыли, вы непременно будете знать ответ и сможете использовать его для отладки своих программ, для экспериментов, нацеленных на избрание наилучшего комплекса мероприятий.

В других сферах бизнеса тестирование и ревизия

программ деятельности являются делом обыденным. Когда компания составляет проект строительства завода или покупки дорогостоящего оборудования, финансисты и бизнесмены собираются вместе, высказывают различные гипотезы и со всех точек зрения обсуждают их. Работая с цифрами, они приходят к определенной финансовой модели и, наконец, принимают решение, следует ли продвигать проект дальше. Этот процесс анализа различных возможностей и планирования может занимать год, два, три. Наконец наступает день, когда завод построен, оборудование установлено, и начинается выпуск продукции. Затем специалисты пару месяцев пристально наблюдают за тем, как идут дела, и анализируют результаты.

В финансах вариационный анализ отлично работает.... Почему не применять его и в маркетинге?

Если результаты показывают, что предположения оказались ошибочными, необходимо перейти к вариационному анализу. Это означает, что вы анализируете те посылки, на которых базировался проект, и корректируете их с учетом новых данных или результатов. Далее вы проецируете сложившееся положение на будущее, оцениваете финансовые перспективы и строите новые планы на основе новых реалий. В финансах вариационный анализ отлично работает. И вы поздравля-

ете себя с тем, что оказались дальновидными и гибкими, сумели изменить прежнюю точку зрения и составить новые планы. И поскольку ваша цель – добиться отдачи капиталовложений, значит, только отдача имеет для вас реальное значение, и вы ее добились.

Почему не применять это и в маркетинге?

В будущем, а лучше уже сегодня, маркетологи будут применять такой же научный подход к своей работе. Они тоже будут выдвигать различные предположения, обсуждать их, пока не достигнут согласия или, по крайней мере, взаимопонимания, а потом составлять планы на основе этих посылок. Потом, как только проект, или бренд, или что угодно другое будут запущены, нужно будет проанализировать результаты, разобраться, верны были предположения или нет, и при необходимости без колебаний изменить эти посылки.

Меняйте точку зрения

Я знаю, что многие удивленно покачают головой, когда услышат, что Серхио Займан, мистер «Я-изменил-свое-мнение-и-сейчас-мы-должны-действовать-иначе», утверждает, что маркетинг – логическая и методическая наука. На протяжении моей карьеры маркетолога меня многократно обвиняли в непостоянстве, в том, что слишком часто меняю свое мнение. Это верно, что я сыграл видную роль как в запуске проекта New Coke в 1985 г., так и в решении вернуться к классической Coca-Cola спустя всего лишь 77 дней. В начале 1990-х гг. я протолкнул на рынок замечательный напиток, названный OK Soda. Он должен был изменить привычное лицо безалкогольных напитков; так, во всяком случае, говорило проведенное исследование, и с ним согласились как агентства, так и менеджмент Coke. Мы потратили на этот проект кучу денег. Мы запустили его под звуки фанфар, а через 7 месяцев прекратили производство. Почему?

Им¹ достаточно обхватить голову руками, прислушаться к голосу оракулов, чтобы затем безошибочно выбрать самый блестящий из всех возможных вариантов решения. Сказки!

¹ маркетологам

Потому что проект не достиг своих целей. Мы рассчитывали на положительный результат, и у нас был хороший план. Но не получилось, и мы быстро поняли это, основываясь на свежей информации, поступавшей с испытательного рынка.

Мы изменили свое мнение.

Если бы мы больше заботились о сохранении лица, нежели об интересах акционеров, то могли бы продолжать придерживаться первоначального плана даже после того, как узнали о его нежизнеспособности.

Сторонние наблюдатели могли увидеть в этом мое непостоянство. Но правда в том, что у меня всегда была стратегия. И я всегда держал в уме главное направление: продавать больше товаров большему числу покупателей по более высоким ценам. Я считаю, что готовность пробовать то, что могло бы сработать, а затем тестировать, оценивать и пересматривать различные варианты гораздо важнее постоянства. Так что меняйте свои взгляды. Свежая информация – новая тактика. Стратегия прежняя. Твердый курс.

Как – то мы на целый год отозвали всю рекламу Соке в Канаде и потратились на новую тару. Мы сделали это потому, что, анализируя поступавшие данные, я понял, что обычность бутылки, в которую разливался наш напиток, вредила бренду. И никакая реклама этот вред компенсировать не могла. Я понял, что уникальный дизайн бутылки проделает лучшую работу по выделению

Соке из среды конкурентов, чем целая серия рекламных роликов. Поэтому мы выпустили партию газировки в бутылках новой формы, оценили результаты торговли, сравнили расходы на новую тару с расходами на рекламу и увидели, что новая бутылка была самым лучшим капиталовложением. Но мы не просто отметили рекламу, ввели новую бутылку и этим ограничились. Мы продолжали предельно внимательно следить за уровнем продаж, и если бы наша гипотеза оказалась неверна, можете быть уверены, что я попробовал бы что-нибудь другое.

Ниже в этой главе я расскажу всю правду о New Coke. Многие утверждали, что этот проект был огромной ошибкой. Это не так. Я признаю, что ход событий был не совсем таким, как предполагался, но главным было то, что мы достигли поставленной цели – вдохнуть новую жизнь в отношения бренда Coca-Cola с нашими американскими потребителями. Мы провели исследование, которое показало, что вкус New Coke публике понравился, и приступили к масштабному производству. И тут публика сказала: «Да, нам нравится этот вкус, но мы вспомнили, что покупаем Соке не только из-за вкуса, но за всю сумму качеств этого продукта, и в эту сумму входит тот факт, что продукт старый, до боли знакомый, с которым нам уютно». На это мы ответили: «Прекрасно, вам нравится Classic Coke, – пейте на здоровье, не забывайте только покупать». И люди

покупают. New Coke оказалась невероятно успешной в том смысле, что восстановила привязанность потребителей к Coke и побудила их покупать больше нашей продукции. А как конкретно это получилось, уже неважно. Наша цель оставалась прежней, но, основываясь на новых данных, мы быстро сообразили, что первоначальный план к намеченной цели нас не приведет. И вместо того чтобы завоевать большее число покупателей, мы рисковали потерять несколько (может быть, даже десятки) миллионов клиентов.

Меняя точку зрения, вы демонстрируете научность своего подхода к маркетингу. И это не уловки. Экспериментируя, анализируя и пересматривая свои подходы, вы делаете то, что делают ученые, когда отыскивают наилучшие решения проблем. Они делают пробы и в процессе проб и ошибок постоянно учатся. Создавая вокруг себя ауру «я волшебник», маркетологи с годами выработали такое отношение к себе, что первое же, за что они ни берутся в любой ситуации, оказывается, как по волшебству, единственно правильным. Они думают, что им достаточно обхватить голову руками, прислушаться к голосу оракулов, чтобы затем безошибочно выбрать самый блестящий из всех возможных вариантов решения. Сказки! А уж когда вы выбрали свой путь, ни в коем случае не сворачивайте с него. Верно?

Неверно. Всем нам случается наступить на грабли. Но кто в здравом уме будет вновь и вновь идти той же

тропой и опять наступать на те же грабли? Когда вы отказываетесь менять тактику, вы упускаете возможность извлечь уроки из своих ошибок и найти лучший путь к тому, чего хотите достичь. Вам остается лишь надеяться, что и ваши конкуренты мыслят так же, как вы.

Реальность такова, что маркетинг, как и наука, не означает знание ответов на все вопросы с самого начала. Он означает экспериментирование, анализ результатов, а затем внесение поправок на основе анализа. Я из собственного опыта знаю, что маркетинг, осуществляемый научно, приносит лучшие результаты, побуждая большее число людей чаще и больше покупать ваши товары, чем маркетинг «интуитивный». Объем продаж Coca-Cola вырос между 1993 и 1998 гг. с 10 до 15 миллиардов ящиков именно потому, что мы применяли научные принципы: гипотеза, эксперимент, анализ, ревизия. Маркетологи старой закалки могут говорить что угодно о получении золота с помощью алхимии. Что касается меня, то я намерен методично копать землю, брать пробы песка, искать новые жилы, стараясь найти наиболее богатые золотом.

Но не поддавайтесь иллюзиям; строгая научность маркетинга предполагает тяжелый труд и вероятность того, что вас невзлюбят. Когда вы отказываетесь от прежнего образа действий, люди настораживаются. Старая тактика пусть и неэффективна, но привычна,

близка. Некоторые этот переход даже воспринимают как личную обиду, полагая, что вместе с устаревшим маркетингом вы отвергаете *их*. Но смысл прикладной науки маркетинга не в том, чтобы одолеть всех одной левой, а в том, чтобы, имея план, побеждать методичностью и настойчивостью. И вы *должны* быть готовы менять свою точку зрения, если хотите преуспеть.

Итоговым результатом успешного маркетинга является рост продаж и прибылей. Держу пари, что вы будете наблюдать этот результат каждый день. И ваши акционеры тоже.

Исследуйте свои успехи

Не менее, а может, и более важным, чем анализ и исправление возможных ошибок, является анализ и подкрепление того, что оказалось правильным. Даже среди финансистов, которые весьма сильны в сборе данных и анализе проблем, немногие проявляют истинное прилежание в анализе успехов. Мы принимаем успех как данность. Когда мы исследуем результаты и обнаруживаем, что они лучше, чем мы ожидали, мы просто с удовлетворением отмечаем, что наши предположения оказались верны, и незачем утруждать себя дальнейшим оправданием предпринятых шагов.

Перевыполнение плана вы почему-то не считаете нужным анализировать. Я хочу, чтобы вы точно так же изучали и свои успехи.

Когда я работал на Coca-Cola, да и, будучи независимым консультантом, мне очень нравилось на селекционном совещании ошарашивать какого-нибудь менеджера вопросом: «Почему вы не выполнили план?» Растерянный менеджер, где-то на другом краю света, пытался объяснить, что это не так, совсем наоборот, план перевыполнен на 15 %. Мой аргумент был всегда один и тот же: план не выполнен. Предполагалось, что вы достигнете такого-то роста. А на деле рост оказался на

15 % больше. Что произошло? Если бы план роста оказался на 10 % невыполнен, вы бы неминуемо провели кропотливый анализ неудачи. Но вот перевыполнение плана вы почему-то не считаете нужным анализировать. Я хочу, чтобы вы точно так же изучали и свои успехи.

Одна из целей исследования успеха очевидна – выяснить, какая тактика сработала и почему, чтобы этот успех можно было повторить в других обстоятельствах. Но есть и другой резон. Не дайте своим посылкам ослепить вас. Если ваша промоция оказалась удачной, что еще не означает, что она сработала именно по тем причинам, о которых вы думаете. Например, вы промотируете стиральный порошок в сверхбольших упаковках. Вы полагаете, что этот товар понравится многодетным матерям, которым приходится расходовать тонны порошка каждую неделю. Акция приносит плоды. Продажи поднимаются на 10 %, и вы думаете, что рынок больших семей ваш. Но если вы не поленитесь и выясните, кто именно стал покупать больше порошка, вполне может статься, что большие семьи совершенно ни при чем, что сверхбольшие упаковки покупают одинокие мужчины, которые не любят ходить по магазинам и предпочли бы закупить порошка сразу на всю жизнь. Большая упаковка, кроме того, апеллирует к их самовосприятию большого и сильного мужчины. Им не тяжело дотащить такой пакет до дома,

и, непривередливые к внутреннему убранству квартиры, они не возражают против того, что он будет стоять посреди кухни или в передней. Одновременно вы обнаруживаете, что на вашу промоцию клюнули весьма немногие большие семьи, которые составляют куда больший рынок, нежели одинокие мужчины.

Получив важную информацию, вы можете воспользоваться ею в своих интересах. Во-первых, вы знаете, как проникнуть на рынок, о котором раньше и не думали: категорию одиноких мужчин. Во-вторых, выяснили, что вам все еще нужно думать, как завлечь многодетные семьи. Если бы просто крикнули «ура» по поводу 10 %-ного роста продаж, то обо всем этом так и не узнали. Собрать выходные данные и анализировать их чрезвычайно важно для понимания того, что происходит на рынке. Почему такая-то реклама или промоция, которая, по вашему мнению, должна была привлечь один сегмент населения, на самом деле оказалась привлекательной совсем для другого сегмента? Пока не разберетесь, что произошло позитивного и негативного, вы не сможете извлечь уроки из своих успехов и неудач.

При этом не следует тянуть с анализом. Чтобы он был полезен, вам нужно своевременно получать информацию и соответственно действовать. Если вы через год узнаете, что в течение года действовали неправильно, то большой пользы не будет. Вам нужно знать

это сейчас, чтобы успеть исправить ошибки и делать то, что хорошо. Лучше всего анализировать ход дел в маркетинге ежемесячно, а в некоторых случаях и еженедельно. В Coca-Cola мы постепенно вышли на ежемесячный режим. Было нелегко, но когда это удалось, мы могли своевременно выяснять, что работает, а что нет, и в большей степени использовать хорошее и отказываться от плохого.

Когда – то давным-давно маркетинг осуществлялся на ежедневной, а то и ежечасной основе. Если бы вы поговорили с предпринимателем, открывшим магазин на углу Главной улицы, то поняли бы, что он отлично знает свою первейшую цель: продать товар. Он точно знал, сколько каких товаров у него в запасе, что и сколько он купил, сколько прибыли намеревался получить и сколько дополнительного товара собирался закупить на завтрашний день. Новый подход к маркетингу, за который я ратую, имеет на самом деле очень много общего с той гибкостью и подвижностью, которая наблюдалась в очень старые времена маркетинга (не путать с «просто» старыми временами, эпохой «имидж – все»).

Я знаю, что вести маркетинг на каждодневной основе практически нереально, если только не ограничиваться однодневными промоциями. Но полезные выводы из сказанного сделать можно: во-первых, следует проверять состояние дел через возможно более корот-

кие промежутки времени. Может быть, информация, поступающая за неделю, и не даст полной картины, но ее все-таки будет достаточно, чтобы овчинка стоила выделки. И, во-вторых, берите пример с нашего друга-предпринимателя, который всегда знал, сколько чего у него в магазине есть и сколько чего ему нужно продать, чтобы получить прибыль. Вы можете быть уверены, что имидж – последнее, что его занимало. Конечно, качество товаров и отношения с покупателями тоже имели для него значение, но о чем главном он продолжал думать даже по ночам? Как больше продать и больше заработать.

Смотрите и назад, и вперед

Еще маркетологам следует развивать в своей работе то, что я называю «исследованием наперед». Под этим термином я понимаю изучение гипотез. Это означает, что, желая определить наиболее вероятное развитие событий в будущем, вы должны изучать будущее (а не прошлое). Издавна принято предсказывать будущее, копаясь в прошлом. Но это, я считаю, почти ничем не отличается от гадания на кофейной гуще. Вы смотрите на то, что произошло вчера, учитываете различные демографические и рыночные тенденции и экстраполируете все это на завтрашний день, предполагая, что история будет повторяться.

Не понимаю, на чем основано такое предположение.

Издавна принято предсказывать будущее, копаясь в прошлом... Это почти ничем не отличается от гадания на кофейной гуще.

Впрочем, я считаю, что мышление и исследования такого рода тоже могут быть полезны. Существует множество ситуаций, к которым применим принцип «кто не помнит прошлого, обречен повторять его». Но подобные исследования не могут предоставить сведения, которые вам действительно нужны, – например, как потребители будут вести себя в будущем. Ясно, что

никто не может «предсказать» будущее в точности, но «исследование наперед», или тщательное тестирование гипотез, может весьма и весьма пригодиться.

Я всегда полагал, что фокусные группы – абсолютно пустая трата времени. В Соке мы тратили миллионы долларов только на то, чтобы люди говорили то, что мы хотели от них услышать. Отчасти это было связано с тем, что никакие качественные исследования вроде фокусных групп не могут быть совершенно беспристрастными. Когда я еще работал на Miller Brewing Company, мы провели в Сакраменто фокусную группу, посвященную Miller Dry. Мы вывели из всего сказанного там ряд предположений, но правду так и не узнали, и это нас беспокоило. Тогда мы обратились в независимую исследовательскую фирму, вручили им тот же самый вопросник, но сказали, что работаем на Budweiser. И что же? Посредник провел опрос в пользу «ребят из Bud». Просто сказав, что мы работаем на другую компанию, мы полностью сместили фокус и получили совершенно иные сведения. Я не утверждаю, что отклонение было умышленным, но в любом случае результаты получались совершенно ненадежные.

Я и сейчас считаю, что фокусными группами злоупотребляют. Если вы хотите потратить на маркетинг 100 миллионов долларов, вы должны быть готовы не пожалеть пару миллионов на количественные исследования, которые обеспечат более аккуратные данные.

Но все-таки есть один полезный способ работы с фокусными группами, который, кстати, можно применять и в количественных опросах.

Я открыл этот метод, наблюдая за политическими кампаниями.

Политики меня всегда занимали, потому что любая предвыборная кампания есть не что иное, как краткосрочная маркетинговая кампания с высокими ставками и фиксированными сроками завершения. Вы ведете интенсивную работу в течение 6–9 месяцев, а потом в один из дней все разом кончается. Голоса подсчитаны, и кандидат либо выиграл, либо проиграл. В таком коротком и четко разграниченном цикле чрезвычайно важно очень быстро собирать и использовать информацию. Каждый день кандидат выезжает на встречи с избирателями, а наутро менеджер кампании, проснувшись, прежде всего, спрашивает: как вчера провала встреча? Он собирает всю доступную информацию и определяет, растут цифры или опускаются, а затем изучает опросы избирателей, чтобы выяснить, почему происходит то или другое. Все правильно, но хороший менеджер делает еще один шаг и проводит исследование наперед. Иными словами, он спрашивает избирателей: «Что будет, если мы завтра скажем то-то и то-то? Вы тогда проголосуете за нашего кандидата?» Менеджеры продолжают задаваться этим вопросом до тех пор, пока не находят такое позиционирование, ко-

торое вроде бы должно обеспечить необходимые голоса. А на следующий день процедура повторяется. Маркетологам следует делать то же самое.

Владейте инициативой

История New Coke – хороший пример того, на что способны исследования, в том числе «наперед», а чего они обеспечить не могут. Поскольку я знаю, что кое-кто купил эту книгу только ради того, чтобы узнать, о чем мы в Coca-Cola думали, когда изменили формулу напитка и выпустили New Coke, я расскажу об этом сейчас.

Подобно ученому, планирующему эксперимент, вы должны правильно ставить вопросы.

Я уже упоминал в этой главе, что, поскольку результатом выхода на рынок New Coke стало то, что американцы еще больше привязались к Coca-Cola, и это отразилось на объеме продаж, я нисколько не сожалею об этой истории. Мы поставили перед собой цель укрепить узы, связывающие американских потребителей, и добились своего, несмотря ни на что.

Но я также признаю, что из опыта с New Coke вывел для себя несколько важных уроков. Один из них следующий: потребители обычно честно отвечают на задаваемые вопросы, но есть важный нюанс – они не отвечают на то, о чем их не спрашивают. Подобно ученому, планирующему эксперимент, вы должны правильно ставить вопросы.

История новой Соке началась еще в 1950-е гг., когда компания Pepsi захватила инициативу на рынке «колы». Я имею в виду, что благодаря своим маркетинговым усилиям и бездействию Соке Pepsi сумела сформировать имидж Coca-Cola по-своему. Когда Pepsi начала выпускать свои напитки в бутылках большего объема, это порождало ощущение, что Соке слишком дорогое удовольствие и покупать Pepsi выгоднее. Покупателей ткнули носом в тот факт, что при выборе «колы» значение должна иметь еще и цена. Затем Pepsi в ходе рекламных кампаний начала выгодно отличать себя от Соке и другими способами. Девиз «Вам еще долго жить, а Pepsi еще многое может» говорил потребителям «колы», что Pepsi – это воплощение радости жизни. «Поколение Pepsi» стало известно своей молодостью, воодушевлением и энергией. В скором времени за Pepsi прочно закрепился имидж, взывающий к молодежи и молодым душой людям.

Соке тем временем не предпринимала ничего для самопозиционирования, если не считать довольно слабой кампании «С Соке живется лучше». Используя пассивность Соке, Pepsi сумела выставить Coca-Cola как напиток для людей пожилых, как что-то менее динамичное и скучное.

Следующим важным событием стал сахарный кризис 1975 г. Соке и Pepsi повысили цены на свою продукцию, но, когда кризис кончился, Pepsi в несколько

промоционных этапов вернула цены на прежний уровень, а Соке этого не сделала. Затем Pepsi выпустила Pepsi Challenge, и в ходе якобы «слепых» тестов потребители сказали, что Pepsi на вкус лучше, чем Соке. Это, наряду с сокращающейся долей рынка, наконец, отрезвило нас. В 1979–1980 гг. Соке вступила в жесткую борьбу. Мы начали бросать вызов всему, что говорила и делала Pepsi. Мы выпустили рекламу, где Билл Косби заявлял, что Соке – это «настоящая вещь». Это, конечно, подразумевало, что Pepsi – что-то ненастоящее, производное, и подчеркивало тот факт, что Pepsi именно потому постоянно сравнивает себя с Соке, что Соке является «золотым стандартом», на который все равняются. Мы усилили промоционную деятельность в супермаркетах. Мы изменили дизайн наших торговых автоматов. Затем изменили наш слоган на более сильный: «Соке – то, что надо!». Мы устраивали промоции, торговые марафоны и тысячи других мероприятий. Да, мы делали все, что могли придумать, но Pepsi раньше поработала на славу, и диалог был все еще в ее руках.

Большим камнем преткновения, который продолжал возникать во многих исследованиях рынка, был вкус напитка. Мы провели тесты и поняли, что Pepsi говорила правду. «Слепые» испытания подтвердили, что потребителям больше нравился вкус Pepsi, главным образом потому, что Pepsi была намного слаще.

За 90 лет своего существования Соке ни разу не

меняла формулу напитка, если не считать изменения подсластителей и иных мелких поправок, направленных на снижение себестоимости или обусловленных доступностью ингредиентов. Цель при этом всегда была одна и та же: вносить изменения, *не* изменяя вкуса.

Правильно ставьте вопросы

Теперь, когда мы сами были вынуждены стать на точку зрения Pepsi – что только вкус имеет значение, – мы пришли к выводу, что если хотим продавать больше Coke, то необходимо задуматься об изменении самой формулы напитка. Нам казалось, что мы уже все перепробовали и что потребители по-прежнему не покупают нас только из-за вкуса. Оглядываясь назад, я думаю, что если бы мы тогда сменили рекламные агентства и начали бомбардировать потребителей еще большим числом резонов, почему им следует покупать Coke, как мы сделали это позже, это могло бы подействовать. Но мы этого не сделали.

Вместо этого мы начали задавать потребителям расплывчатые вопросы, которые часто задают исследователи рынка. Например: «Почему вы не пьете столько Coca-Cola, сколько пили раньше?» А те, изумленно глядя, отвечали: «Но я пью столько, сколько мне нужно. Когда мучает жажда, когда жарко, после съеденного гамбургера». А мы, в свою очередь, спрашивали: «Что нужно, чтобы вы пили *больше*?»

И они отвечали: «Ничего».

Когда потребителей спрашивали о том, что они думают о Coke, то в ответ слышали разные приятные

слова. «Соке – это часть моей жизни. Это компания, которая понимает мои чувства. Это компания, которая так давно с нами».

Но в то же время мы продолжали отдавать огромные доли рынка Pepsi.

Поскольку стандартные исследовательские вопросы не давали ответа на вопрос: что же нам делать дальше, мы переключились на «исследования наперед». Вместо того чтобы задавать вопросы, ответы на которые были ясны как день, мы стали предлагать потребителям различные альтернативы. Мы давали на пробу различные варианты новой Coca-Cola и просили сравнить их вкус со вкусом прежней Соке и существующей Pepsi. При этом мы спрашивали: «Что бы вы сделали, если бы вам предложили напиток вкуснее Pepsi, но который носил бы марку Соке?»

Они отвечали: «Я покупал бы его».

Я думаю, что если бы мы тогда сменили рекламные агентства и начали бомбардировать потребителей еще большим числом резонансов, почему им следует покупать Соке... это могло бы подействовать.

«И вы были бы довольны?» – спрашивали мы.

«Конечно, были бы довольны», – отвечали нам. Проблема заключалась в том, что, задавая в ходе «исследований наперед» массу вопросов, мы так и не задали единственный вопрос, который на самом деле нам

следовало задать: «Если мы отнимем у вас Coca-Cola и предложим взамен New Coke, вы это примете?»

Принимайте решения и пересматривайте их

К счастью, выпуск New Coke не привел к тотальной катастрофе. Более того, все это обернулось оглушительным успехом для Coca-Cola, потому что оживило отношения американской публики с Classic Coke. Но происшедшее не стало катастрофой только потому, что мы были готовы учиться на своих ошибках и менять мнение.

Вы, возможно, думаете, что, учитывая ошеломляюще негативную реакцию рынка на New Coke, нужно было быть круглыми дураками, чтобы не заметить этого сразу. Что еще было не поздно припасть к орудиям и делать новые, новые и новые попытки исправить ситуацию, доказать нашу «правоту». Но, считая себя учеными, и открыто глядя в лицо поступавшим фактам, мы предпочли пересмотреть нашу стратегию. Если бы мы действовали по старым правилам маркетинга, нам не хватило бы духа изменить позицию.

Да и если бы духа хватило, все равно перемена была бы долгим процессом. Если бы мы руководствовались старыми правилами, мы были бы настолько уверены в своей правоте, что не допускали бы даже возможности, что перед нами встала огромная проблема

– или благоприятная возможность.

Только потому, что мы вовремя выработали научный подход к маркетингу и соответствующее умонастроение, мы смогли бесстрастно взглянуть на реалии и решиться на новый эксперимент – вернуть Classic Coke уже через 77 дней после запуска New Coke. Способность встать и сказать: «Это была ошибка, и я хочу ее исправить» – куда важнее и сильнее, чем позиция «Я все-таки был с самого начала прав и сделаю все, чтобы это доказать».

Только подумайте: какую великолепную и бесплатную рекламу мы получили тогда. Питер Дженнингс, «лицо» телесети ABC, прервал «Скорую помощь» (самый популярный дневной сериал того времени), чтобы сообщить, что появились слухи, что мы возвращаемся. Это известие было главным в выпусках новостей всех трех телесетей, что побудило Дженнингса заметить, что «только в Америке возвращение прохладительного напитка может стать главной новостью».

Если бы мы руководствовались старыми правилами, мы были бы настолько уверены в своей правоте, что не допускали бы даже возможности, что перед нами встала огромная проблема.

Вскоре после этого, в 1987 г., я покинул компанию Coca-Cola. Многие как в самой компании, так и вне ее утверждали, что меня выгнали, что я стал стрелочни-

ком, на которого списали всю «вину» за New Coke. Хотя я действительно играл важную роль в этой истории, из Coca-Cola я ушел не из-за нее.

Я ушел потому, что к 1987 г. многие в компании хотели забыть об истории с New Coke и опять заняться тем, что мы делали всегда. Всех утомила эта буря, и хотелось просто вернуться к тому, что приносило «комфорт». Но я был не из тех. Мы многому научились на примере New Coke и набрали за время этой истории колоссальную инерцию движения. До New Coke мы только и делали, что теряли все большие доли рынка, и я определенно не хотел возвращения к старому. Поэтому, когда я увидел, что не в силах преодолеть сопротивление в моем стремлении вперед, к новым вершинам, что окружающие попросту не допустят этого, я решил уйти. Вернулся же я в 1993 г., потому что Роберто Гойзуэта и Дуг Айвстер, которые тогда управляли компанией, решили, что уже готовы опять начать движение вперед.

Учитесь слушать

Хоть мы и промахнулись, проводя «исследование наперед» перед запуском New Coke, мы не промахнулись, когда вернули Classic Coke. Было совершенно ясно, что публика хотела, чтобы мы вернули ей старую знакомую Coke, но нам все еще не было понятно, как все-таки остановить разбежавшихся от нас потребителей и побудить их покупать больше нашей продукции. Нужно было выяснить, как мы должны позиционировать себя и эффективно общаться с покупателями. Мы опять занялись исследованиями, спрашивая: «Если мы скажем вам то-то, вы измените свое отношение к нам?», «А если мы сделаем вот это?» Ничто из предлагавшегося нами не могло спасти New Coke, потому что пресса и широкая общественность стояли на своем. Но у нас еще была в запасе Classic Coke.

Наконец, мы подготовили серию рекламных объявлений и роликов и опробовали их на тестовой группе потребителей. Та реклама, на которой мы остановились, потому что именно ее предпочли покупатели, гласила: «Мы не так умны и не так глупы и возвращаем старую Coke, потому что вы этого хотите».

Мы признавали власть покупателей на рынке и открыто склоняли голову перед их требованиями.

Это была прекрасная реклама, потому что она отдавала всю власть покупателям. Возвращая Classic Coke и позиционируя себя этой прямодушной рекламой, мы признавали власть покупателей на рынке и открыто склоняли голову перед их требованиями.

Не забывайте спрашивать «почему?»

Я так много говорю о науке сбора и анализа данных потому, что, на мой взгляд, маркетологи недостаточно уважительно относятся к результатам. Они должны, наконец, сосредоточиться на конкретных, проверяемых фактах и на реальной результативности своих усилий. Если они не будут делать этого, они обречены. Но я не хочу, чтобы у вас сложилось впечатление, что способность отслеживать информацию или, если говорить об «исследованиях наперед», умение задавать логические вопросы из серии «а что если...» или «либо-либо» – это все, что нужно, чтобы стать хорошим маркетологом.

Отслеживание информации и вопрос «что?» оказываются максимально полезны, если вы используете их для получения ответа на главный вопрос: «почему?».

Вопрос «почему?» важен тем, что от признания существования взаимосвязи вещей, от простого наблюдения за происходящим приводит вас к постижению того, как одно событие связано с другим, как одна тенденция обуславливает другую. Иными словами, вы не просто сознаете, что что-то происходит, но проникаете в суть происходящего и получаете возможность приме-

знать это знание в других ситуациях.

Например, когда после выборов к власти приходит оппозиционная партия, вы можете заметить, что люди чувствуют себя намного счастливее и увереннее, чем раньше. Это может проявляться и в том, что они охотнее тратят деньги, что, конечно, для маркетологов хорошо. Но вам нужно копнуть глубже и понять, почему это происходит, потому что от этого зависит очень многое – не только успех вашей сегодняшней стратегии, но и выбор будущих стратегий на основе полученных уроков. Если причина радости и большей уверенности людей в том, что прежнее правительство было никуда не годным, тогда стратегии, которые вы должны попробовать, и уроки, которые вам следует извлечь, должны быть связаны с избавлением от власти паршивого правительства.

С другой стороны, если люди радуются потому, что им действительно нравится новое правительство и его политика, тогда стратегии и уроки должны быть связаны с текущей политикой, а вовсе не с фактом перемен.

Когда вы понимаете «почему», вам гораздо легче понять, как делать то, что вы хотите.

В маркетинге, как и в науке, понимание «почему?» является критически важным этапом, потому что, когда вы понимаете почему, вам гораздо легче понять, как делать то, что вы хотите.

Чтобы выиграть бой, необязательно выигрывать каждый раунд

Невозможно попадать в самое яблочко и быть абсолютно правым при каждой попытке. Но даже если бы вы могли достичь совершенства, потратив достаточно много времени и усилий, я не уверен, что вам это нужно. Если вы будете стрелять только тогда, когда будете уверены в 100 %-ном результате, подумайте, сколько очков вы недополучите, пропуская попытки, которые могли бы принести 80 %-ный результат.

Вступая в будущее, необходимо признать и принять тот факт, что обстоятельства имеют свойство меняться, что нет идеального планирования и что нужно постоянно учиться и совершенствоваться по ходу дела. Нужно действовать так, как действует политический кандидат, финансовый директор или пилот самолета – на основе имеющейся информации составлять набор наиболее вероятных гипотез, а затем проявлять готовность отказываться от первоначальных предположений, чтобы выполнить-таки главную задачу. (Помните «Аполлон – 13»?)

Каждый раунд боя, или маркетинга, следует рассматривать как отдельное событие, как-то

связанное с вашей конечной целью. Старайтесь организовать бой так, чтобы к концу его иметь больше выигранных раундов с меньшим ущербом для себя.

Используя другую аналогию, сравним маркетинг с боем боксеров-тяжеловесов. Это долгая битва. Вы три минуты машете кулаками, потом минуту отдыхаете, переосмысливая стратегию, затем встряхиваете готовой, и снова в бой. Вы можете выиграть раунд, но это еще не значит, что вы выиграете бой. Даже если поначалу кажется, что обстоятельства складываются хорошо, и вы выигрываете раунд за раундом вплоть до 14 или 15, в самом конце вы все равно можете получить нокаут.

Каждый раунд боя, или маркетинга, следует рассматривать как отдельное событие, как-то связанное с вашей конечной целью. Скорее всего, некоторые из этих раундов вы проиграете. Какие-то окажутся ничейными, какие-то выиграете. Используйте одноминутные перерывы между раундами, чтобы отдохнуть и заново продумать, что вы намерены делать. Старайтесь организовать бой так, чтобы к концу его иметь больше выигранных раундов с меньшим ущербом для себя.

Пробуйте и анализируйте. Пробуйте другое и снова анализируйте. Несколько раундов вы проиграете, зато в конце окажетесь победителем.

Часть 2

Как больше продавать и больше зарабатывать

4

Позиционирование – дорога с двусторонним движением

Вы знаете, что единственное предназначение маркетинга – продавать больше продукции большему числу людей, делать это чаще и по более высоким ценам. И вы знаете также, что это нужно делать по науке. Вы должны быть дисциплинированы, и вам нужны хорошо продуманные стратегии, чтобы достичь поставленной цели. Впрочем, это хороший совет всякому, занятому каким угодно бизнесом.

Теперь давайте обратимся к разного рода деталям, проникнем в самое нутро маркетинга, о котором, полагаю, большинство маркетологов имеют не вполне ясное представление. Пора поговорить о построении брендов, позиционировании продуктов и создании имиджа для этих брендов и продуктов, а также о том,

как все это делать, чтобы преуспеть на сегодняшнем
(и завтрашнем) сверхконкурентном рынке.

Как брендинг обеспечивает индивидуальность

Даже если вам кажется, что знаете, что такое брендинг, задумайтесь о первоначальном смысле этого слова. Да, ребята, мы говорим о ковбоях и... нет, не об индейцах, а о скоте.

Ковбои раскаляли железные клейма и помечали ими скот, оставляя своего рода подпись, будь то крестик, кружок и какая-то другая метка. Зачем? Чтобы не было путаницы, кому какой скот принадлежит. Со временем эти клейма-бренды стали служить идентификаторами не только для самих хозяев, но и для покупателей. Покупатели видели (и запоминали), что когда они покупают скот, помеченный кружком или крестиком, он, как правило, упитанный и ухоженный. А скот, клейменный, скажем, решеточкой, – упрямый и худосочный.

Coca – Cola – это что-то изначальное, настоящее. Pepsi – символ бунтарства и перемен, McDonald's – это Рональд. Burger King – готовка на открытом огне, а не на плите.

Элементы бренда Джонни Карсона включали в себя монолог в начале каждого шоу, его манеры, перепалки с Эдом МакМагоном и образ Карнака Великолепного.

Можно взглянуть на брендинг иначе, если задуматься о себе и своем имени. Мой бренд – Серхио Займан. Он идентифицирует меня и быстро пробуждает в вашем сознании все те качества, которые у вас ассоциируются со мной. Элементы бренда Джонни Карсона включали в себя монолог в начале каждого шоу, его манеры, перепалки с Эдом МакМагоном и образ Карнака Великолепного. Когда вы видели его лицо или слышали его имя, в вашем мозгу всплывали все те предположения и убеждения, которые выработались у вас в отношении его с течением времени. Вы ожидали немного абсурдного, но хитроумного развлечения.

Смысл создания бренда в том, чтобы помочь потребителю отождествить с вашим продуктом некий набор желательных качеств и черт. Coca-Cola освежает и приятна на вкус. Но это еще не все. Есть еще множество других характеристик, обусловленных взаимоотношениями, которые этот бренд выстроил с людьми с течением времени. Он – целая история, мистическим образом олицетворяющая квинтэссенцию американского образа жизни. Мы помним наши детские переживания и то, что родители говорили нам о Соке. У нас есть еще мысли в отношении других потребителей Соке и какие-то воспоминания, связанные с употреблением этого напитка. Diet Coke – диетическая версия Соке, но опять же далеко не только. Она отражает, как я себя чувствую или хочу чувствовать, как выгляжу

или хочу выглядеть.

Если бы вы были уличным продавцом фруктов и овощей, то могли бы каждое утро переезжать с лотком на другую улицу и предлагать товар каждый раз новым группам покупателей, что позволило бы познакомиться с продукцией больше людей, чем стоя постоянно на углу Главной улицы и Большого проспекта. Но вы скоро поняли бы, что это весьма непродуктивный способ ведения дел, потому что каждый день приходилось бы привлекать внимание потребителей, которых никогда в глаза не видели, убеждая их попробовать ваш товар. Вы не смогли бы укрепить устойчивое доброе отношение к себе. Это так называемый горизонтальный маркетинг, означающий, что вы все время выходите на новые рынки, а не инкрементальный, т. е. растущий вверх, а не вширь, когда вы все больше продаете уже устоявшимся покупателям. При этом ваши издержки были бы непомерно высоки.

Инкрементальный маркетинг обходится намного дешевле горизонтального. Вы меньше тратите и больше продаете. Вам, конечно, все равно нужно расходовать средства на освежение брендов с тем, чтобы напоминать потребителям, за что им нравится ваш товар, приводить новые резоны покупать его. Если вы хотите, чтобы люди покупали вашу продукцию каждый день, вам следует заниматься маркетингом каждый день, а если вы хотите, чтобы ее покупали больше, то должны

указывать новые причины, почему людям следует делать покупки. Но гораздо продуктивнее укреплять отношения с потребителями и потом работать над тем, чтобы люди, которые уже знают вас, покупали больше ваших продуктов, нежели каждый день заниматься поисками новых покупателей.

Почему мегабренды – гнилая идея

В маркетинге полно терминов, которые должны быть максимально прозрачны и очевидны, потому что это слова (как бренды и торговые марки, например), которыми маркетологи пользуются каждодневно. Но если вы предложите своим коллегам перестать швыряться звучными словами направо и налево, а попытаться дать их четкое определение, то получите массу туманных и противоречивых ответов.

Мегабрендинг лишает товары их уникальности и говорит: «Послушайте, все эти продукты примерно одинаковые, так что выбирайте любой из них».

Похоже, что наибольшая путаница возникает как раз вокруг брендов и торговых марок, потому что зачастую они обозначаются одними и теми же именами. Например, Coca-Cola – это название и торговая марка крупнейшей в мире компании, производящей прохладительные напитки, но одновременно это и название ее флагманского бренда, который отличается от Diet Coke, Cherry Coke, Sprite или Fruitopia. Это смешение брендов с торговыми марками – одна из причин, по которым столь многие компании купились на концепцию мегабрендов, концепцию весьма глупую.

Сама цель брендинга заключается в том, чтобы *индивидуализировать* ваш продукт на рынке и помочь потребителям идентифицировать его как нечто отличное от других, лучшее и особенное. Вот зачем маркетологи тратят столько денег на разъяснения того, чем Tide отличается от Cheer, Lipton от Nestle, Goodyear от Michelin. Смысл в том, чтобы вас ни с кем не путали, чтобы ваше предложение было уникальным.

Именно поэтому мегабренды – никуда не годная идея.

За мегабрендами стоит та ложная посылка, что ряд различных продуктов можно маркетировать скопом, как один и тот же продукт. Как-то одна крупная маркетинговая фирма рекомендовала нам продвигать Coke, Diet Coke, Cherry Coke, Caffeine-Free Diet Coke и все остальные наши напитки «в одной упаковке». Мегабренд! Какая хорошая идея! Отказаться от всех тех уникальных и дифференцированных элементов, над которыми мы столько трудились по каждому бренду, чтобы просто собрать все в кучу и сказать: кстати, все наши напитки, в сущности, одинаковы. Вы должны пить их всякий раз, когда чувствуете потребность в чем-нибудь от Coke.

Какой смысл это имеет в глазах потребителя?

Чтобы заставить человека выбрать именно ваш продукт из множества других, вы должны объяснить, чем он отличается от других, чем он лучше, в чем его осо-

бенность. Конечно, торговая марка Coca-Cola – это знак качества, который говорит сам за себя: за продукцию Coca-Cola вы заплатите несколько больше, потому что вы больше знаете о нашем вкусе и качестве, нежели о каком-нибудь аналогичном продукте. Но Diet Coke – это не обычная Coke и не Cherry Coke. У каждого из этих напитков свои покупатели, которые приобретают их по своим причинам и в свое время. То, что привлекает потребителей Diet Coke, вполне может не казаться привлекательным потребителям Coke или Cherry Coke. Поэтому по меньшей мере странно думать, что эти разные продукты можно маркетировать одинаково.

Мегабрендинг лишает товары их уникальности и говорит, в сущности, следующее: «Все эти продукты примерно одинаковы, так что выбирайте любой из них».

Торговые марки, которыми, по существу, и пытается торговать мегабрендинг, действительно обладают той ценностью, что делают покупателей гибче, вызывая в них готовность прислушаться к другим вещам, которые вы хотите им сообщить. «Я доверяю маркам Coke, Kellogg's, Toyota, Compaq (или каким-то другим), так что могу не волноваться о качестве их продукции и делать выбор на основе каких-то иных параметров». Но вы, как маркетолог, должны сами отыскать эти параметры. Вы должны сделать каждый продукт отличающимся от других в восприятии потребителей, чтобы

они легко распознавали его как товар, который им нравится и который они готовы покупать снова и снова.

Чтобы добиться этого, вы должны как-то отличать свое предложение от того, что предлагается конкурентами. А чтобы это сделать, вы должны знать, какой у покупателей имеется выбор. Причины, по которым люди покупают хлопья Kellogg's Raisin Bran, совсем не те, по которым покупаются хлопья Kellogg's Frosted Flakes. Каждый бренд адресуется к своим потребителям, предлагая свои резоны для покупки, и потребители покупают их по разным причинам и в разное время. Поэтому вы не можете убедить каждого человека покупать все ваши продукты, исходя из принципа «один размер подходит всем». Один размер – или один бренд, каким бы крупным и всеобъемлющим он ни стремился быть, – не может подойти всем людям или всем продуктам.

Дифференциация жизненно важна; одинаковость же бессмысленна.

Поскольку суть брендинга состоит в строгом разграничении, четкой идентификации продуктов, вы должны понимать, что то уникальное предложение, которое вы создаете, может кому-то не нравиться, или нравиться, но быть недоступным. Большинство людей считают Ferrari восхитительными машинами, но очень немногие имеют средства покупать их. В Соке мы всегда твердили, что мы должны быть другими, лучшими,

особенными. Поэтому, даже когда потребители выбрали иной бренд, мы стремились к тому, чтобы они понимали, что Coca-Cola – это действительно нечто другое, лучшее и особенное. Мы хотели, чтобы они делали свой выбор осознанно и понимали, что делают, когда выбирают не Coca-Cola.

Вспомните, когда вы или кто-то другой в последний раз заказывали Соке в ресторане. Вы не говорите: «Дайте мне „колу“, пожалуйста». Вы говорите: «Мне Соке». Вы делаете различие. Но, может быть, еще лучшее для нас, когда официант отвечает так: «Простите, но Соке нет. Pepsi подойдет?» Официант тоже делает различие и лишний раз переспрашивает, удовлетворитесь ли вы чем-то не «настоящим».

Название, определенные ожидания, различие. Это и есть брендинг.

Почему бренды не статичны

Брендинг труден тем, что вы хотите продавать как можно больше своего продукта как можно большему числу людей, но в то же время должны строить бренд на некоем уникальном торговом предложении. Вы хотите убедить как можно больше людей в том, что ваш бренд и то, что он предлагает, действительно привлекательно и не такое, как у других, поэтому вам нужно расширять аудиторию, но вы не должны жертвовать при этом своей уникальностью.

Худшее, что вы можете придумать, – это вывести бренд на рынок и на этом успокоиться. Если вы поступите так, много вам продать не удастся. Одна из причин тому – вы упустите очень много возможных продаж, если не будете беспрестанно представлять людям свой бренд под все новыми углами зрения. Взгляните, что сделала фирма ArmHammer, выпускающая пищевую соду. Сода осталась содой, но фирма изменила содержание своего бренда, сменила поле конкуренции. Потребители узнали, что пищевая сода существует не только для того, чтобы добавлять ее в тесто, как все привыкли думать. Она также может освежать воздух в холодильнике, ею можно чистить зубы, мыть ванну, она помогает от изжоги. Да что там, нас даже

убедили в том, что ее следует сыпать в раковину для поддержания свежести! Чем не блестящая идея! Покупайте и высыпайте в раковину! Вот это концепция! Служащие снова и снова переформулировали свое торговое предложение, что и позволило им оставаться на вершине успеха.

Другая причина, почему следует постоянно корректировать содержание бренда, заключается в том, что, как только вы открываете что-то новое, тут же находится кто-то копирующий вашу идею, особенно если идея действительно работоспособная. Вы говорите, что ваш продукт делает волосы более шелковистыми благодаря какому-то специальному ингредиенту. Тут же кто-то другой добавляет этот ингредиент в свою продукцию и заявляет: «Я тоже. Мой товар делает то же самое». Я люблю говорить, что статус-кво подобен вершине холма. Вы помещаете туда свой продукт и оставляете там, а он тут же скатывается вниз. Вам приходится раз за разом возвращать свое торговое предложение на вершину, восстанавливая его уникальную ценность.

Люди из Club Med уснули, почивая на лаврах, – они перестали развиваться.

Когда я работал консультантом, среди моих клиентов была сеть турбаз Club Med. Концепция, стоявшая за Club Med, была потрясающая. Это был антидот ци-

визации. Предложение состояло в том, что люди могли приезжать и делать то, о чем всегда мечтали, – заниматься подводным плаванием с аквалангом или без, плавать под парусом или танцевать самбу в атмосфере, организованной так, что она казалась совсем не организованной. Главная идея в том, что отдых не будет роскошным, но будет действительно интересным. Вам не нужно брать с собой деньги (еда предоставляется бесплатно, а напитки покупаются за специальные шарики) и вы можете общаться с совершенно незнакомыми людьми без необходимости повиноваться каким-то правилам и установлениям.

Это предприятие оказалось таким успешным, что привлекло огромное количество конкурентов, которые сказали: «Мы можем предложить то же самое, что и Club Med, но за меньшие деньги». Люди из Club Med уснули, почивая на лаврах, перестали развиваться. Они росли только за счет открытия все новых лагерей. Система менеджмента на турбазах была фантастическая. Людей развлекали, хорошо кормили, обеспечивали надлежащую подготовку обслуживающего персонала. Недостатки крылись, на мой взгляд, и я повторял это многократно, в том, что и сама компания управлялась точно так же – как множество турбаз, а не как цельная компания. То самое, что принесло успех клубу, – дух неформальности и увлечений, – оказалось не слишком хорошо с точки зрения прибыльности ком-

пании.

Компания Club Med забыла о том, что нужно оставаться отличной от других, потому что успех пришел именно благодаря тому, что у нее не было равных в своей категории. Это позволило конкурентам достичь одинаковости в каком-то смысле и побить Club Med на ее собственном поле.

Какой урок из этого следует извлечь? Вы должны постоянно бросать вызов собственной концепции, даже если гордитесь своими достижениями, даже если они абсолютно оригинальны, даже если вы внешне выглядите единовластным собственником своей идеи. Необходимо раз за разом убеждаться, что вы действительно уникальны, и стремиться оставаться такими, изо дня в день отрываясь от конкурентов, снова и снова определяя и переопределяя себя и их, чтобы ни у кого не возникало сомнений, кто вы и кто они.

Состязайтесь с собой

Меня просто бесит, когда те же самые люди, которые считают наилучшим способом продажи товаров создание мегабрендов, говорят также, что бренды не должны ни в коем случае пересекаться и конкурировать между собой.

Наряду с мегабрендами есть еще одна вещь, в которую я категорически не верю, – портфельный менеджмент. Это когда вы огораживаете каждый свой бренд высоким забором, чтобы никакой другой бренд из вашего портфеля не мог вторгнуться на его территорию. Я совершенно с этим не согласен. Считаю, что в конкурентной борьбе каждый бренд сам за себя и должен соперничать со всеми подряд, в том числе и с другими вашими собственными брендами. Именно таким видит мир потребитель, и только такой миропорядок имеет значение.

Портфельный менеджмент подразумевает, что вы создаете искусственные категории для каждого из своих продуктов и не позволяете им накладываться друг на друга. Зачем? Во избежание каннибализма – пожирания собственной покупательской базы. Это отличная идея, но хотя в теории проведение этих тонких разграничительных линий на песке звучит здраво,

в реальном мире такой строгости и упорядоченности добиться невозможно. Кто-нибудь обязательно будет конкурировать с вашими продуктами и отнимать у вас потребителей. Если кто-то это будет делать все равно, почему этим «кто-то» не быть вам самим?

Посмотрите, что сделали со Sprite в 1993 г. Sprite всегда был лимонно-лаймовым напитком и конкурировал в соответствующей категории, а лимонно-лаймовый сектор рынка всегда был очень легок для вхождения. Продукты там не слишком отличались друг от друга. В этой категории доминировали Sprite и 7UP, и она никогда толком не росла, разве что когда внедрялся новый подсластитель.

И мы решили репозиционировать Sprite и расширить его базу, сказав себе: «Почему бы ему не выйти из категории лимонно-лаймовых напитков и не начать конкурировать на рынке прохладительных напитков вообще?» И перестали говорить о его прозрачности и чистоте. Теперь мы говорили покупателям: вспоминайте о Sprite не только когда хотите лимонно-лаймовый напиток, вспоминайте о нем всегда, когда хочется попробовать напиток, отражающий ваше отношение к себе и своей жизни. Этот подход позволил нам иначе позиционировать бренд на рынке и добиться его роста.

Хотя в теории проведение...
разграничительных линий на песке звучит
здорово, в реальном мире такой строгости

и упорядоченности добиться невозможно. Кто-нибудь обязательно будет конкурировать с вашими продуктами и отнимать у вас потребителей. Если кто-то это будет делать все равно, почему этим «кто-то» не быть вам самим?

Это, разумеется, предполагало, что Sprite будет конкурировать и со всеми другими нашими брендами, включая Coke и Diet Coke, но все равно это была хорошая стратегия. Sprite стал самым быстро растущим брендом прохладительных напитков в мире – объем его продаж за четыре года утроился, превысив миллиард ящиков. Тем временем мы занимались столь же агрессивным позиционированием и маркетингом других наших брендов, и они тоже росли. За этот период общий сбыт компании вырос на 50 % – с 10 миллиардов ящиков до 15.

Поскольку каждый бренд конкурирует со всеми остальными, я также являюсь сторонником одновременного маркетинга брендов, а не последовательного. Я имею в виду, что не следует планировать испытания продуктов последовательно, один за одним. Рынок никогда не бывает спокойным, стабильным, неизменным. Вы не можете контролировать состояние экономики или поведение своих конкурентов. Так почему же пытаетесь проводить испытания в не контролируемых вами обстоятельствах? Когда вы хотите попробовать что-то новое, делайте это сразу, даже если одно-

временно выводите на рынок несколько разных продуктов.

Я думаю, что, если запустить в небо больше воздушных шаров, вы сможете лучше разглядеть, какие из них обещают летать долго. Вам необходимо одновременно проводить больше программ с большим числом брендов. Вы не поверите, сколько раз во время совещаний, на которых я присутствовал, кто-нибудь говорил: «Февраль отведем Coke, март – Fanta, а Diet Coke пойдет в сентябре». Я спрашивал: «А почему всех их не пустить в январе?» На меня смотрели как на ненормального и отвечали: «Мы же будем сами себя пожирать». А я говорил: «Если это не сделаем мы сами, то нас сожрут конкуренты».

Действуйте одновременно, а не последовательно. И каннибализм брендов – явление нормальное, потому лучше самим съесть свое детище, нежели отдать его на растерзание конкурентам. Если по какой-то причине ваш основной бренд ослаблен и велика вероятность, что другой ваш бренд отнимет у него часть рынка, займитесь санацией основного бренда. Но не защищайте искусственно его портфельным менеджментом. Справляйтесь с конкуренцией, и внутренней, и внешней, укрепляя конкурентоспособность! В конце концов, лучше потерять часть рынка, перекладывая ее в другой свой же карман, чем отдавая конкурентам.

В чем важность имиджа

Когда я заикаюсь о том, что приверженцы традиционного маркетинга уделяют слишком много внимания созданию имиджа, отвлекаясь от главной задачи – продажи продукции, у людей порой складывается впечатление, что я считаю построение имиджа пустой тратой времени. Конечно, это совсем не так.

Маркетологи допускают большую ошибку, когда прячутся за концепцией построения имиджа, чтобы не отвечать за конкретные результаты своей работы. Это глупо; хуже того, это порождает представление, что маркетинг никак не связан с продажей товаров и получением прибылей. Но если создание позитивного образа вашего продукта в умах потребителей не единственная, всеобъемлющая задача маркетинга, из этого не следует, что эта деятельность не важна. Она очень важна, и вы должны заниматься этим как можно активнее.

Если маркетологи не достигают прямой взаимосвязи между созданием имиджа и продажей продуктов, это зачастую означает, что они не справляются как следует ни с тем, ни с другим. Ясно, что во многих случаях создание позитивного имиджа как ничто другое способствует увеличению сбыта. Авиакомпания Virgin Airways

и газета «Wall Street Journal» – лишь два примера брендов, имеющих четкий образ, выгодно позиционирующий их в мире бесконечных вариантов, доступных потребителям. Но многие маркетологи уделяют слишком много внимания тем представителям рекламного бизнеса, которые твердят о производственных ценностях, о том, как сразить публику наповал, как завоевать награды на конкурсах рекламы, но мало думают о своей главной цели, о том, как созданный ими имидж будет способствовать (или вредить) увеличению сбыта. Они не вполне понимают суть брендинга и позиционирования или что нужно для хорошего брендинга и позиционирования, поэтому образы, создаваемые ими, расплывчаты, скучны или не имеют никакого отношения к главному.

Опять же, все начинается со стратегии. Вы должны иметь стратегический взгляд на то, как собираетесь завоевать рынок, а затем создавать имидж таким образом, чтобы он содействовал достижению стратегической цели. Если ваша стратегия заключается в большом объеме сбыта при низких ценах, вам нужен имидж, от которого не веет роскошью и избранностью. Компания Southwest Airlines, например, не говорит о питании и комфорте на борту.

Слишком многие маркетологи... не вполне понимают... что нужно для хорошего брендинга и позиционирования, поэтому образы, создаваемые

ими, расплывчаты, скучны или не имеют никакого отношения к главному.

С другой стороны, если для вашей стратегии нужен имидж, сравнимый с имиджем British Airways, обеспечивающей максимальный комфорт на каждом маршруте, тогда вам следует больше говорить о качестве обслуживания, но не слишком распространяться о ценах. Я никогда не мог понять смысла рекламной кампании, организованной несколько лет назад Nissan. Кадры показывали азиата с собакой. Реклама была довольно интересной, но я до сих пор не понимаю смысла сообщения. Другой пример недоступной моему пониманию рекламы – кампания Delta Airlines «Мы любим летать, и это видно», устроенная как раз в то время, когда Delta сокращала издержки, вызывая растущее недовольство работников. Служащие явно не любили свою работу, ненавидели ее, и это было видно. Сервис был ужасный, и реклама только подчеркивала этот факт.

Даже у Соке бывали срывы. Вспомните кампанию «Пейте Соке и улыбайтесь», которая проводилась в то время, когда Pepsi повторяла: «Берите Pepsi Challenge, и пусть ваш вкус решает сам». Соке фокусировалась на имидже, а Pepsi в это время – на продажах!

Реклама Nissan не сработала (судя по сообщениям прессы) потому, что не создавала определенного ими-

джа Nissan и никак не способствовала продаже продукции компании. Delta создавала имидж, но этот имидж был полной противоположностью тому, что представляла собой компания в то время. Бывает, однако, и так, что у продукта имидж предельно ясный, но совершенно бесполезный, потому что не нацелен ни на какую определенную позицию на рынке. Один из примеров тому – Milk Council. Компания потратила на рекламу миллионы долларов, показывая усатых знаменитостей. Мне кампания понравилась. У меня сложился отличный образ молока. Образ вполне позитивный, и я понимаю, что молоко полезно не только маленьким детям. Но представленный образ все равно не побуждает меня покупать молоко, потому что реклама не представила ни одной привлекательной черты этого продукта, ради которой я стал бы покупать его. Ее крутили шесть или семь лет, и за это время я не выпил ни одного стакана молока. Кампания оказалась бы куда более успешной, если бы привела хоть один резон, за чем мне пить больше молока.

В отношении Эла Гора у меня тоже сложился вполне определенный и вполне позитивный образ. Я не сомневаюсь, что он хороший парень. Но в этом образе нет ничего, что вызывало бы во мне особенное желание голосовать за него. Это потому, что у него нет – я, по крайней мере, не заметил – никакой стратегии выявления позиций, привлекающих меня как избирателя.

Как определить пожелания потребителя, которые не в состоянии удовлетворить ваши конкуренты

Примеры, приведенные выше, касались, главным образом, использования рекламы для создания имиджа вашего продукта. Но имидж на самом деле – это совокупность всего того, что покупатели знают или думают, что знают, о вашей компании и вашем продукте. Я представляю Volvo как машины безопасные и скучные. Насчет зубной пасты Crest у меня сложился образ надежного и эффективного продукта, который мне нужен. Местная бакалейная лавка имеет в моих глазах имидж места, где лучше покупать чайные пакетики, но вот за кофе я отправляюсь в Starbucks.

Как эти образы сложились в моей голове? Отчасти из рекламы, которой пичкали меня маркетологи Volvo, Crest и местного бакалейного магазина. Но также из собственного опыта употребления их продуктов, из моих контактов с людьми, которые на моих глазах пользовались этими продуктами, из того, что читал и слышал об этих компаниях, в том числе от их конкурентов.

Одна из причин, заставляющих думать, что в мест-

ном бакалейном магазине кофе плохой, – так сказала Starbucks. Меня приучили ожидать чего-то лучшего, чего-то иного, нежели то, что можно купить в супермаркете. Starbucks захватила инициативу на рынке кофе и задала стандарты того, что желательно в смысле цены (высокая), формы (зерна), обслуживания (информированное) и разнообразия (большое). Через рекламу, магазины, своих жизнерадостных, но при этом профессиональных молодых сотрудников, через прилавки из черного дерева и системы дистрибуции свежесваренного кофе меня приучили к тому, что хороший кофе не продается в вакуумных упаковках. Она создала имидж не только для себя и своих продуктов, но и для всех остальных фирм и брендов в кофейном бизнесе.

Starbucks установила стандарты и дала новое определение употреблению кофе – как наслаждению, которое эта фирма способна доставить как никакая другая.

Starbucks приучила меня к тому, что хороший кофе не продается в вакуумных упаковках.

Для большинства людей имидж – понятие расплывчатое, как-то связанное с чувствами, эмоциями или даже подсознанием. Это одно из тех понятий, которые маркетологи продолжают объявлять вещами неопределимыми и мистическими. Но как и все остальное в маркетинге, построение имиджа не только можно, но и нужно вывести в плоскость логическую, стратегиче-

скую и систематическую.

Сделать это возможно в том случае, если относиться к имиджу научно. Вы должны рассматривать все элементы, составляющие имидж, и использовать их для создания такого общего образа, который будет привлекателен и заманчив для потребителей.

Знайте различные типы имиджа

Наибольшую важность имеют, на мой взгляд, пять элементов общего образа: имидж торговой марки, имидж продукта, ассоциативный, а также имиджи пользователя и пользования. Для укрепления общего имиджа нужно использовать их все.

Имидж торговой марки

Отличительными признаками торговой марки Starbucks являются черно-зеленый медальон, цвет кофейных пакетов и прилавки из черного дерева. В итоге складывается такой образ, что, видя все в целом, вы не сомневаетесь, что получите свежееобжаренный высококачественный кофе.

У потребителей определенное восприятие вашей компании и вашего продукта складывается вне зависимости от того, работаете ли вы сознательно над созданием своего имиджа... И это восприятие напрямую влияет на их решение покупать или не покупать вашу продукцию.

Если вспомнить Kodak, то идентификатором этой марки является желтая коробочка. За много лет знакомства и рекламы люди приучились видеть в жел-

той упаковке Kodak знак качества. На ум сразу приходят качественная пленка и качественная бумага, обеспечивающие отличные фотографии, даже если вы не очень хороший фотограф. Торговая марка Disney вызывает в памяти Уолта Диснея, парки аттракционов, Микки Мауса, Минни Маус и милые, ориентированные на всю семью развлечения.

Это то, что формирует суть, эссенцию брен-да. Это то, что создается постепенно и продолжает укрепляться со временем. Это то, что формирует своего рода банковский счет, с которого вы можете брать средства для линейного расширения или создания новых продуктов. Имидж торговой марки внушает потребителям определенный уровень веры в вас и готовности слушать и дальнейшие ваши предложения. Имидж марки строится с течением времени через целенаправленное создание образов и проведение мероприятий, которые в совокупности и формируют представление реальных и потенциальных покупателей о вашей марке.

Имидж продукта

Он напрямую связан с конкретными характеристиками вашего продукта. Для Coke и Starbucks такой характеристикой является вкус. Для Diet Coke это вкус при минимальном количестве калорий. Для Kodak это

качество пленки и получающихся снимков. Для Disney это чистое, целомудренное развлечение. Для British Airways это комфорт и безопасность полетов. Короче говоря, лучшие отличительные признаки продукта или услуги.

Ассоциативный имидж

Это то, ради чего фирмы становятся спонсорами спортивных команд и стремятся получить статус «Официального чего угодно» НФЛ или Олимпийских игр. То, ради чего бренд Revlon нанял Синд и Кроуфорд, а Pepsi связалась с Майклом Джексонем. Создание ассоциативного имиджа – это попытка найти общие интересы с потребителями и сказать им: «Нам нравится то же, что и вам. Наши интересы – ваши интересы, и, кстати, у нас есть еще кое-что, что могло бы заинтересовать вас». Это ценная часть того множества резонансов, которые вы предлагаете потребителям, побуждая их покупать ваш продукт, но она не должна оставаться в одиночестве. Поддерживая тесные связи с бейсболом и НФЛ, телекомпания Fox через ассоциативный образ помогает телезрителям ответить на вопрос: это действительно стоящая телесеть? Конечно, стоящая, раз так дружит с НФЛ и крупной бейсбольной лигой. Ассоциативный имидж – это то, что я называю

заимствованным интересом, поскольку вы используете интерес потребителей к чему-то другому, чтобы вызвать интерес к своей продукции.

Хотя эта связь не всегда очевидна, построение ассоциативного имиджа, как и другие элементы маркетинга, должно проистекать из стратегии и опираться на нее. Глупо спонсировать то, что не укладывается в общую стратегию бренда. Почему Соке спонсирует футбол? Потому что люди, составляющие покупательскую базу Соке, любят этот вид спорта, и, спонсируя его, компания сеет свой бренд и свои послания в благодатную почву. Потребители, отождествляющие себя с футболом, более охотно прислушиваются к тому, что Соке хочет сказать им. Вспомните Revlon и манекенщиц, Budweiser и скачки. Вы должны только в том случае ассоциировать себя с чем-либо, если у вас есть стратегия и убедительная причина, а не просто потому, что так делают ваши конкуренты. То, что Pepsi решила сначала связать себя с Майклом Джексонем, а потом с Лайонелом Ричи, не подтолкнуло Соке последовать ее примеру – и правильно.

Имидж пользователя

Имидж пользователя – это представление о том, какого типа люди любят вашу продукцию и пользуются

ею. Цель здесь – заставить покупателей внимательно всмотреться в вашу рекламу и подумать: «Э, да эти люди в рекламе такие же, как я. Они мне нравятся, и мне хотелось бы нравиться им. Если они пользуются этим продуктом или услугой, значит, и мне следует пользоваться». Вот почему в рекламе мультивитаминов и пищевых добавок показывают пожилых людей, которые плавают, занимаются греблей, танцуют и целуются. Вот почему манекенщицы всегда молоды, стройны и красивы.

Имидж пользования

Как и где применяется ваш продукт? В баре? Дома? В ресторане? В бизнесе? Что он из себя представляет и зачем нужен? И могу ли я предложить новые сферы его применения? Имидж пользования может разительно меняться в зависимости от аудитории. В Мексике Coca-Cola считается неотъемлемой частью обеда, ею обычно запивают большинство блюд. Обед без Coca-Cola почти что неполноценный. Но совсем иначе дело может обстоять в Японии, Ирландии и других местах. В разных странах разные традиции, поэтому никакой имидж пользования не может быть применен всюду одинаково.

Надлежащее смешение всех этих элементов ими-

джа и создает итоговое восприятие брен-да. Процесс рекламы должен строить, максимизировать, капитализировать и эксплуатировать каждую из сильных и слабых сторон каждого элемента имиджа, чтобы обеспечить непрерывную подпитку бренда большим числом элементов.

Важно помнить, что у потребителей определенное восприятие вашей компании и вашего продукта складывается вне зависимости от того, работаете ли вы сознательно над созданием своего имиджа. Упаковка, система дистрибуции, насколько грубо или вежливо ваши служащие отвечают по телефону, все, что потребитель видит и слышит касательно вашей компании, приводит к формированию определенного восприятия, которое напрямую влияет на решение людей покупать или не покупать вашу продукцию.

Займите свое место

Так какая разница между имиджем и позиционированием? Имидж бренда – это то общее впечатление, которое складывается у людей в отношении его. А позиционирование – это то, что маркетологам хотелось бы, чтобы люди думали и чувствовали в отношении бренда.

Как я уже сказал выше, я представляю Volvo как машину безопасную и скучную и Эла Гора как человека хорошего и скучного. Люди, занимавшиеся маркетингом Volvo и Эла Гора, что-то сделали для создания у меня такого представления.

В случае Volvo маркетологи компании намеренно позиционировали бренд как неприхотливый и надежный семейный автомобиль, более безопасный, чем большинство других. В то же время Эл Гор вместе со своими помощниками не сумел занять прочную позицию, почему у меня и сложился в целом бледный его образ.

Чрезвычайно важно принять решение, как конкретно вы хотите позиционировать себя и что собираетесь обещать покупателям. Когда-то давно мы с моим добрым другом и коллегой Скоттом Миллером выработали формулу «ОС» («Обещайте и Сделайте»), которую

затем трансформировали в ОСРУ – «Обещайте, Сделайте больше, Раззвоните (т. е. позаботьтесь о том, чтобы все узнали о том, что вы сделали больше, чем обещали), и это обеспечит вам Успех».

Причина огромной популярности авиакомпании Southwest Airlines в том, что она мало обещает, но делает больше.

Причина огромной популярности авиакомпании Southwest Airlines в том, что она мало обещает, но делает больше. Компания сумела так сформулировать свое потребительское предложение, что ей удается обходить многие из тех проблем, с которыми сталкиваются другие авиалинии, вынужденные выполнять свои завышенные обещания. Сколько раз вы видели рекламные ролики, где очаровательная стюардесса подает обед на дорогом фарфоре, а голос за кадром комментирует, что кроме отличного (комфортного и точно укладывающегося в сроки) путешествия вас на борту ждет чудесный обед, а поднявшись на борт, обнаруживали, что курятины нет, выбора вина никакого, а стюардессы далеко не так красивы, как на экране телевизора? Southwest решила эту проблему, ничего особенного клиентам не обещая. Обещая очень мало, компания зато выполняет свои обещания безукоризненно. Southwest утверждает, что если вы приедете в аэропорт заблаговременно, то на самолет попадете в числе

первых. В самолете с каждой стороны сиденья располагаются в три ряда, так что если вы попадете в первую треть пассажиров, то сможете, если захотите, сесть рядом с проходом.

Если вы приедете в аэропорт чуть позже, то вас впустят в самолет второй партией, и вы сможете сесть у окна, если все места у прохода окажутся заняты.

Если же вы приедете в числе последних, вам придется выбирать из тех мест, которые останутся. Если вы знаете процедуру заполнения салона и понимаете, что в каком случае вас ждет, поводов для разочарований практически не остается. Если вы прибываете на рейс в последнюю минуту, вам нечего искать место, откуда можно любоваться видом в иллюминатор, – радуйтесь, что хоть какое-то место есть.

Еще компания не обещает никакой еды, но в салоне вам дают пакетик арахиса и бутылку Соке, так что обижаться у вас тоже причин нет. Наконец, она обещает, что вас доставят из одного места в другое за умеренную плату, и делают это.

Компания дает весьма умеренные обещания, которые удовлетворяют очень многих пассажиров, и выполняет их в точности каждый раз. Крупные авиакомпании такой обязательностью похвалиться, как правило, не могут. Вам обещают верх комфорта, а вы получаете дырку от бублика.

Сознательно стремитесь к тому, чтобы от вас ожида-

ли того, что вы можете дать. А еще лучше, старайтесь превзойти ожидания, а потом позаботьтесь о том, чтобы все узнали, что вы делаете больше, чем обещаете.

Не пытайтесь бороться с иммунной системой своего бренда

Когда ваши возможности увеличиваются, почти всегда очень полезно усиливать свою позицию и расширять перечень обещаний. Когда вы придумываете, что еще можете сделать, особенно если это что-то не делают ваши конкуренты, вы должны обещать это потребителям и надеяться на повышенный спрос, в котором вы сможете диктовать свои условия. Есть, однако, границы, через которые покупатели не переступят. Силы, устанавливающие эти границы, я называю иммунной системой бренда.

Есть какие-то вещи, внедрения которых иммунная система попросту не допустит, с каким бы блеском и усердием вы ни работали.

Это один из самых важных уроков, который мы извлекли из истории с New Coke. Оправившись от неожиданной неприязненной реакции публики на New Coke и набрав нужные обороты в маркетинге Classic Coke, мы сделали паузу и спросили себя: что же конкретно произошло и почему? Один из ответов, к которому мы пришли, заключался в том, что мы вторглись в иммунную систему бренда Coca-Cola. Иными словами, мы обнаружили, что в глазах публики основой основ

Соке были последовательность и стабильность. New Соке же обещала возможность выбора и перемен. Это означало, что потребители, глубоко понимавшие и чувствовавшие фундаментальную внутреннюю сущность бренда, не приняли того, что казалось им противоречащим их представлению о том, каким должен быть наш продукт. New Соке представлялась потребителям инородным организмом, и иммунная система послала антитела для его уничтожения.

В то время как Соке выступала за последовательность и стабильность, Pepsi, с другой стороны, выступала за выбор и перемены. Компания всегда позиционировала себя как бренд, ориентирующийся на молодежь, ратующий за непредсказуемость и изменчивость. Но такое бунтарское позиционирование Pepsi тоже имело свои границы. Для Соке сентиментальная реклама с воссоединением семьи и туманным образом Сайта Клауса, попивающего Coca-Cola, была бы вполне подходящей, но у потребителей Pepsi она вызвала бы шок. Знать и поддерживать эти границы очень важно.

Хоть иммунная система бренда зачастую сдерживает ваши действия, понимание ее работы может в каком-то смысле дать вам свободу. Дело в том, что иммунная система служит четким сигналом, предупреждающим вас, что может получиться, а что нет. Вы можете свободно испытывать самые разные подходы, ко-

гда уверены, что система даст вам знать, когда вы перегнете палку. Все, что вам нужно, – это держать глаза широко открытыми и быть готовыми принять сообщение, когда оно будет послано. Если вы сделаете что-то, нарушающее иммунную систему, то не сомневайтесь, что вашему бренду не поздоровится.

New Coke представлялась потребителям инородным организмом, и иммунная система послала антитела для его уничтожения.

В крайних случаях, как это было с New Coke, продажи резко сокращаются или покупатели открыто выражают недовольство – тогда вы можете вовремя сообразить, что есть проблема, и сразу принять меры. Но иногда перемены происходят не столь явно. Однако если вы проводите исследования достаточно усердно и видите, что движущие силы потребления меняются, это предупредительный сигнал. Если они меняются потому, что покупатели находят новые причины покупать ваш продукт, это, наверное, хорошо. Но если вы теряете часть прежних движущих сил, вам, возможно, грозит беда, и если не принять своевременные меры, бренд может погибнуть.

Вы можете себе представить зубную пасту Close-Up с содой? Я – нет. Сама суть Close-Up в том, что это прозрачный гель с освежителем рта. Если вы добавите в него абразивные элементы, то потеряете фундамен-

тальный продукт. А как насчет дешевой версии виски Chivas Regal? Велосипед от General Motors?

Или вечерней обуви от Nike? Эти примеры могут показаться натянутыми, но они передают суть. Высокая цена – главная характеристика Chivas Regal. General Motors – это всегда что-то имеющее мотор, а Nike обещает хорошие спортивные показатели, но не обувь для официальных приемов.

Контролируйте диалог

Еще важнее, чем соблюдение границ, контроль над общим диалогом всех участников рынка. Элзу Гору до сих пор везло, что его потенциальные соперники не позиционировали его как выступающего за что-то такое, что не нравится избирателям. Но если он останется в гонке, то ему скоро придется так или иначе позиционировать себя, хочет он того или нет.

Или вы сами выбираете территорию на конкурентном рынке, которую хотите занять, или за вас это сделают другие.

Pepsi много лет назад позиционировала Соке так, как ей это было угодно. Начав с кампании «Вдвое больше за ту же монету», они подкрепляли свое позиционирование словами: «Послушайте, Соке слишком дорога. Она не даст вам столько продукта, сколько мы, за те же деньги». Таким образом они одновременно позиционировали себя и своего конкурента.

Сознательное позиционирование конкурентов — один из самых важных уроков маркетинга за последние 50 лет. Pepsi овладела этим приемом в совершенстве и занималась этим очень долго, вплоть до начала 1990-х гг., когда Соке, наконец, решила положить этому конец. После кампании «Вдвое больше за ту же мо-

нету» Pepsi переключилась на лозунг «Вам еще долго жить, а Pepsi еще многое может», который затем трансформировался в «Поколение Pepsi». Обе эти кампании позиционировали Coke как бренд для людей пожилых и вялых, а Pepsi – как бренд для людей молодых и энергичных. В конце 1970-х гг. они несколько сбавили темп. Тогда небольшое агентство из Далласа разработало для них великолепную кампанию «Берите Pepsi Challenge, и пусть ваш вкус решает сам». На фоне этого лозунга реклама показывала убежденных потребителей Coca-Cola, которые с удивлением подтверждали, что вкус Pepsi им нравится больше.

Позиционирование конкурентов означает, что вы сами устанавливаете правила игры на рынке. Этим много занимаются авиакомпании, когда без усталости меняют стандарты качества.

Позиционирование конкурентов означает, что вы сами устанавливаете правила игры на рынке.

Здесь стоит отметить не только опыт Southwest, но и то, что делает Virgin. Эта компания постоянно обставляет конкурентов, обновляя и меняя свое позиционирование, предлагая такие виды услуг, о каких потребители и мечтать не могли. Вам когда-нибудь приходило в голову, что на борту самолета можно делать массаж, маникюр и педикюр, пока Virgin не предложила такие услуги? Мне лично раньше такое в голову не приходи-

ло, но теперь я хочу этого.

Примерно то же самое сделал Рональд Рейган, когда он одолел Джимми Картера, говоря: «Америка, тебе сейчас живется лучше, чем четыре года назад?» Он задал этот вопрос в то время, когда было совершенно очевидно, что Америка тяжело больна. И он усилил свое позиционирование словами: «Хотите еще попробовать, Джимми?» – окончательно заклеив Картера как человека, не имевшего свежих идей и не приносившего решений.

В 1992 г. Билл Клинтон построил диалог на вопросах экономики. Джордж Буш полагал, что они с Рональдом Рейганом уже навели порядок в экономике, и потому хотел расширить тему и говорить о других вещах. Но Клинтон, которому помогал Джеймс Карвилл, заметил, что многие представители среднего класса все еще переживают трудности. И они изобрели слоган «Глупцы, это же экономика», подразумевавший, что если вы и ваша семья неблагополучны, значит, в экономике еще есть что менять. Все эксперты согласились, что именно это позволило Клинтону выиграть выборы в 1992 г.

Ограничивайте перечень вопросов, но расширяйте диалог

Кроме прямолинейного наступления на конкурентов, Pepsi и Клинтон делали еще кое-что очень важное, а именно: сужали возможности позиционирования оппонентов. В войне «кол» Pepsi подрезала Соке крылья, сведя весь диалог к единственному вопросу вкуса. Введя Pepsi Challenge, компания фактически заявила, что ни один из факторов, с которыми Соке ассоциировалась у потребителей, и прежде всего ее история, эмоциональная составляющая, стабильность и последовательность, не имеют значения, поскольку важен только вкус. Клинтон же заявил, что все, о чем пытается твердить Джордж Буш, неважно, пока избиратели недовольны своим финансовым положением.

В этом и состоит ключевая идея: сужайте возможности позиционирования конкурента до какой-то одной черты или свойства, с которыми у него неблагополучно, а свои возможности, напротив, расширяйте.

Сужайте возможности позиционирования конкурента до какой-то одной черты или свойства, с которыми у него неблагополучно, а свои возможности, напротив, расширяйте.

Ищите стратегическое преимущество в сравнении

Pepsi Challenge является также хорошим примером исключительно эффективного типа рекламы, которым маркетологам, на мой взгляд, следует пользоваться как можно чаще. Речь идет о позитивной сравнительной рекламе. Термин «сравнительная реклама» большинство людей понимают в негативном смысле и поэтому зачастую стыдятся и опасаются пользоваться ею. В краткосрочной перспективе негативная реклама тоже работает, – именно поэтому отчаявшиеся политики в преддверии выборов начинают поливать оппонентов грязью.

Но если заглянуть дальше, то можно понять, что негативная реклама не укрепляет верность потребителей вашей марке, потому что говорит только о том, что ваш продукт не так плох, как у вашего конкурента. Когда вы указываете избирателям или голословно утверждаете, что ваш соперник по выборам лжец и мошенник, это может принести вам лишние голоса. А может и не принести, потому что вы не приводите никаких позитивных причин голосовать за вас. И что вы будете делать в следующем году, когда вашим соперником окажется безукоризненно честный и всеми уважаемый

кандидат? Вы наверняка окажетесь в невыгодном положении, потому что негативная реклама только раздражит избирателей, которым противны грязные технологии.

Позитивная же сравнительная реклама хороша тем, что делает полезное дело сразу по трем важным направлениям. Она позиционирует вас и ваш продукт как нечто, имеющее ценные черты; она помогает вам контролировать диалог на рынке, задавая критерии для вынесения суждений, и сужает возможности позиционирования ваших конкурентов до тех вопросов, где они слабее вас.

В случае с Pepsi Challenge компания Pepsi прямо назвала Coke своим конкурентом, но не утверждала и даже не намекала, что с Coke что-то не так. Она не говорила, что Coke продукт плохой, что он не утоляет жажду, что он напичкан химией и имеет омерзительный вкус. В явной форме она заявила лишь, что «некоторые люди – любители Coke обнаружили, что вкус Pepsi им нравится больше. Попробуйте и вы». Иными словами, вкус – главное испытание, и Pepsi прошла это испытание достойно.

Если я скажу, что моя авиакомпания весьма безопасна, поскольку у нас много классных механиков, которые каждый день производят полную проверку всех самолетов, вы начнете размышлять: а как обстоят дела в других

компаниях?

Хотя Pepsi конкретно назвала Coke в качестве своего конкурента, в сравнительном маркетинге это делать необязательно. Важно лишь то, что вы задаете критерии для вынесения суждений и затем в явной форме показываете, насколько хорошо ваш продукт отвечает этим критериям или превосходит их. Как только потребитель соглашается с уместностью установленных критериев, он начинает сравнивать.

Если я скажу, что моя авиакомпания весьма безопасна, поскольку у нас много классных механиков, которые каждый день производят полную проверку всех самолетов, вы начнете размышлять: а как обстоят дела в других компаниях? Мне не нужно даже называть их вам. Я могу подчеркнуть свое преимущество, просто объяснив, что я делаю хорошо, даже не упомянув о конкурентах, а вы сами додумаете все остальное.

Отнимайте возможности позиционирования у конкурентов

Давайте еще раз обратимся к примеру Sprite, чтобы посмотреть на важность позиционирования.

Sprite родился почти случайно много лет назад, когда у компании Coca-Cola оказался избыток производственных мощностей. До этого мы не были представлены в лимонно-лаймовой категории, и кто-то умный предложил: «Почему бы нам не начать выпускать лимонно-лаймовый продукт и не выйти на этот рынок?» У компании в то время был маленький талисман, мультипликационный персонаж по имени Спрайт, человек с короной на голове, так что Соке решила дать новому прохладительному напитку такое же название.

К сожалению, у компании не было никакой стратегии, и она ничего не предприняла в смысле позиционирования нового бренда. Она просто сказала: «Вот Sprite. Прозрачный лимонно-лаймовый напиток». Типичным образцом лимонно-лаймовых напитков был дешевый лимонад, а лимонад во всем мире люди пили лишь изредка.

Время от времени два крупнейших игрока в этой категории пытались изменить положение вещей. Помните напиток Un-Cola компании 7UP, которая попыта-

лась позиционировать эту категорию как напитки, которые вы пьете, когда вам хочется сменить жизненный темп? Проблема такого позиционирования заключалась в том, что напиток для желающих сменить темп люди покупали только тогда, когда им хотелось сменить темп, а это не обещало достаточного расширения рынка, чтобы делать на нем деньги. 7UP опять проявила инициативу, когда начала кампанию против кофеина и консервантов. Это позволило ей несколько увеличить сбыт и привело к появлению «кол» без кофеина – Tab, Diet Coke, Coke и разных сортов Pepsi. Но рост был не слишком большим, в том числе и для Sprite.

Я твердо убежден, что, пока вы не завладели рынком на все 100 %, вам всегда есть что отнять у своих конкурентов. Но Sprite не проводил никакого позиционирования, чтобы дифференцировать себя от 7UP, поэтому рос в таком медленном темпе, как и весь рынок.

В 1992 г. меня в качестве консультанта пригласила Санни Берроуз – менеджер бренда Coca-Cola USA, подразделения Coca-Cola Company. Она хотела, чтобы я помог ей разобраться, в чем проблема Sprite. То, что мы выяснили, привело нас к идее позиционировать Sprite не как лимонно-лаймовый напиток, а как напиток своеобразный. Мы провели исследование, спрашивая как любителей Sprite, так и людей, употреблявших этот напиток лишь изредка, что они о нем думают. Наш план состоял в том, чтобы столкнуть тех и дру-

гих, открыть дебаты и послушать аргументы защитников Sprite в споре с людьми, не испытывавшими особого энтузиазма в отношении этого напитка, чтобы посмотреть, нельзя ли применить эти аргументы в своей маркетинговой кампании.

Мы увидели в этом возможность соперничества с Pepsi на ее собственном рынке, посягнув на ее позиционирование как символа протеста и перемен.

Интересным открытием для нас стало то, что потребителям и первого, и второго рода было безразлично, что Sprite именно лимонно-лаймовый напиток. Им нравилось в нем его своеобразие, отражавшее их собственное отношение к окружающему миру, их ершистость и нонконформизм. И мы увидели в этом возможность соперничества с Pepsi на ее собственном рынке, посягнув на ее позиционирование как символа протеста и перемен. Мы рекомендовали, чтобы Sprite игнорировал свои лимонно-лаймовые корни, свою прозрачность и вышел из лимонно-лаймовой категории в общую категорию прохладительных напитков. В то время к нашим рекомендациям не прислушались и положили проект под сукно.

Вскоре после этого президент Coca-Cola Дуг Айвстер предложил мне вернуться в компанию. Возвратившись, я в первый же день спросил: «Что стало

с проектом по Sprite, над которым мы работали год назад?» Новый бренд-менеджер Sprite сказал: «Мы думаем над этим». Я сказал: «Тогда давайте начнем».

Мы сообщили рекламному агентству, что хотим вывести бренд из лимонно-лаймовой категории и позиционировать его на поле Pepsi, и они придумали кампанию «Не верь глазам – верь жажде своей». Изменив таким образом правила игры, Sprite сумел в последующие 6 лет стать самым быстро растущим брендом. Объем сбыта утроился, превысив миллиард ящиков, хотя до этого практически не рос многие годы.

Чтобы укрепить новое позиционирование, мы заключили договор с Национальной баскетбольной ассоциацией. У баскетбола имидж смелости и решительности – как раз то, что нам было нужно для Sprite. До этого случая крупномасштабные кампании и ассоциации с серьезными спортивными организациями устраивали лишь самые мощные бренды компаний Coke и Pepsi, но никак не маленький Sprite. Когда велись переговоры с НБА, все думали, что сделка будет заключена в пользу бренда Coca-Cola.

Тогда я отправился к комиссару НБА Дэвиду Стерну и объяснил, что у бренда Coca-Cola нет столько ресурсов, чтобы поддерживать все виды спорта, что он со всеми своими филиалами и без того спонсирует уже более 20 спортивных дисциплин, поэтому не сможет принимать участие во всех мероприятиях, имеющих

отношение к НБА. Но, добавил я, это может сделать Sprite, и мы готовы выделить достаточно денег на промоцию как НБА, так и нашего бренда. Дэвид согласился, что это будет выгодно и НБА, и Sprite, и мы скрепили договоренность рукопожатием.

Сегодня Sprite четко ассоциируется с баскетболом и присущими ему качествами. Это своего рода ассоциативный имидж, который удался потому, что оба партнера имеют в умах потребителей схожие черты.

Это чистой воды стратегия единого позиционирования.

Реклама обеспечивает лишь некоторую долю того, что составляет бренд, позиционирует его и строит его имидж. Все, что компания делает, от промоций до дизайна упаковки и систем дистрибуции, отражается на ее брендах. Поэтому всегда помните: сказывается все.

Каждый бренд должен иметь свою стратегию позиционирования, и все, что вы делаете в отношении своего бренда, должно нести позитивную идею.

5

Какое отношение к торговле имеют Билл Клинтон, принцесса Диана и рамадан?

Чтобы быть успешным, маркетинг должен фокусироваться на покупателях. И все это знают, верно? Но не все понимают, что продавец и покупатель, какой бы страстью первый ни пылал ко второму, существуют не в вакууме. Люди не живут в изоляции, и все, что они видят, чувствуют, думают и делают, влияет на то, как они покупают. Большинство маркетологов, однако, не уделяют достаточного внимания происходящему в мире и тому, как это *воздействует* на продажи.

Спросите людей, и большая часть их скажет: «Разумеется, я знаю, что происходит в мире. Я высокообразован, много общаюсь, каждый день смотрю CNN и читаю газеты». Что ж, может, и так, но большинство из них не уделяют и пяти минут в неделю на размышления о том, как слияние Travelers и Citi-соп или смена руководства Республиканской партии могут повлиять на поведение покупателей. Они могут думать о таких очевидных вещах, как то, что спад на фондовом рынке — неблагоприятное время для продажи яхт и дач.

Это может побудить некоторые компании сократить рекламный бюджет, что глупо, поскольку бюджет именно тогда и нужно увеличивать, когда у потребителей нет настроения покупать (им нужно приводить резоны, чтобы они начали покупать).

Правда в том, что все влияет на все. Все взаимосвязано, и потому любые события, происходящие в мире потребителей, имеют для вас значение! Потребители живут в океане информации, где движение каждой молекулы воздействует на все остальное, и хороший маркетолог должен уподобиться киту, плывущему в океанских глубинах, фильтруя воду в поисках пищи.

Почему болельщики разносят ворота по окончании футбольного матча? Почему у молодежи так популярен пирсинг? Почему на многорядном шоссе многие занимают крайнюю левую полосу? Почему столь многие американцы не голосуют? Как все эти вопросы связаны с продажей прохладительных напитков, лампочек или авиабилетов?

Ответов на первые четыре вопроса я не знаю, но знаю, что это моя работа их задавать. И ваша тоже. Ведь люди делают то-то и то-то по каким-то причинам. И ваша работа как маркетологов и бизнесменов – определить эти причины и приложить их к своему бизнесу. Все поступки людей проистекают из их эмоций, мнений и обстоятельств и отражают их. Ломают ли они футбольные ворота, прокалывают ли язык, ездят по

левой полосе, не голосуют, покупают или не покупают прохладительные напитки, лампочки или авиабилеты — все это взаимосвязано.

Я смотрю телевизор, чтобы узнать, что делают другие хорошие маркетологи и бизнесмены. Но я также смотрю и думаю о числе избирателей, принявших участие в выборах, о тенденциях в общественном питании, о поведении людей на стадионах, в салонах пирсинга, на дорогах и избирательных кабинках. Глядя на покупателей и анализируя их поведение, мы можем узнать очень многое, что поможет побудить их пойти в магазин или сесть на телефон и купить то, что мы продаем. Вы должны смотреть на все и извлекать уроки из всего, потому что все взаимосвязано.

О покупателях невозможно знать слишком много

Мысль о том, что нужно изучать поведение покупателей, отнюдь не революционна. Маркетологи всегда наблюдали за потребителями и опрашивали их, но многие из них наблюдают недостаточно пристально и не делают выводов из наблюдений. Потребители не просто одно из звеньев цепи, включающей также производство, дистрибуцию, планирование, закупки и продажи. Они не просто «одно звено из многих», о чем следует думать маркетологам. Они даже не первые среди равных в списке забот маркетолога.

Они, пожалуй, единственное, о чем следует думать. Все остальное – включая и стратегию, о важности которой мы столько говорили, – по отношению к покупателям вторично.

Во время президентских выборов 1992 г. Джеймс Карвилл прославился тем, что постоянно напоминал кандидату Клинтону, что самый главный вопрос, волнующий людей, – их финансовое положение. Девиз «Глупцы, это же экономика» стал ключевой фразой кампании, вызвавшей массу подражаний. Моя версия этой фразы применительно к маркетологам звучит так: «Глупцы, это же потребители». Если ваша цель в биз-

несе – максимальное извлечение прибылей, как это и должно быть, преуспеть в этом направлении можно, лишь фокусируясь на потребителях, понимая их и по-такая им. Если вы этого не делаете, успеха вам не ви-дать.

Я знаю, вам нужно думать еще и о многом другом – работать с торговыми представителями и совершен-ствовать системы дистрибуции, заботиться о большей экономичности производства, более рентабельных за-купках полуфабрикатов и комплектующих, строить хо-рошие отношения с посредниками, через которых ваш продукт доходит до потребителей. Но главный вопрос все-таки – *кто будет покупать вашу продукцию?* Кто будет летать вашими самолетами? Кто будет ездить на ваших машинах? Кто будет пить ваше пиво? Кто бу-дет стирать одежду вашими порошками? Глупцы, это же потребители! Без них все остальные ваши старания бессмысленны.

В центре маркетинга, в центре бизнеса располага-ются те самые люди, которые реально выкладывают деньги, покупая ваш продукт или услугу. Вы должны постоянно думать о них, изучать их и строить всю свою деятельность вокруг них. Важность этого момента не-возможно переоценить, поэтому позвольте повторить еще раз: *все, что происходит с потребителями, и все, что потребители делают, должно учитываться вами при принятии решений. Если вы игнорируе-*

те хотя бы малую толику потенциально полезной информации, касающейся потребителей, значит, вы зря тратите деньги.

Если вы игнорируете хотя бы малую толику потенциально полезной информации, касающейся потребителей, значит, вы зря тратите деньги.

Когда я говорю, что вы должны изучать потребителей и думать о них, я имею в виду не тот старомодный подход к покупателям, исповедуемый большинством маркетологов. Конечно, важно следить за предпочтениями покупателей и за тем, как они сопоставляют вашу продукцию с продукцией конкурентов. Если вы продаете яблочный сок, безусловно, полезно следить за тем, как часто и почему потребители предпочитают покупать апельсиновый сок, Diet Coke или даже свежие фрукты. Но чтобы установить настоящую связь с ними, чтобы побудить их перестать покупать что-то другое и начать покупать именно ваш продукт, вам нужно смотреть глубже и шире.

Вы должны понять – или хотя бы постараться – среду, в которой живут ваши потенциальные покупатели. Все, что происходит в этой среде, как-то влияет на то, что покупатели делают или не делают. Умонастроение людей меняется под воздействием экономических условий, климатических изменений, пронесше-

гося урагана, важного общественного события, смерти видной личности, выборов. Что угодно может повлиять на образ мышления людей, в том числе и на их отношение к вашему продукту. Это означает, что вы должны следить за политикой, экономикой, историей, социальными тенденциями, модой, страхами, развлечениями. И вы должны глубоко обдумывать все происходящее. Ничто не происходит в отрыве от всего остального, в том числе и изменения в поведении покупателей.

Смотрите на мир, а не только на рынок

Когда вы торгуете товарами широкого потребления, вы не можете опросить всех возможных покупателей, чтобы узнать, чего они хотят. Но к счастью, это и не нужно. Вокруг полно информации, которая может подсказать вам, о чем думают потребители и что чувствуют. К сожалению, большинство маркетологов не используют этой возможности, потому что не до конца понимают, насколько широко следует мыслить человеку их профессии и каким образом события и ситуации, которые кажутся далекими от их продукта, способны повлиять на возможности его сбыта.

В Coca-Cola я завел порядок, чтобы после каждых выборов в той или иной стране наши тамошние представители обращались к услугам человека, исследовавшего перед выборами общественное мнение о новом президенте или премьер-министре, считая, что кому, как не ему, знать о том, что происходит в умах людей. Я хотел использовать эту информацию для корректировки нашего маркетинга. Когда, например, в Великобритании избрали Тони Блэра, аналитики и исследователи общественного мнения указывали на то, что он победил, имея очень хилую платформу – обещающая

перемены, но ничего конкретного. Суть его обращения к избирателям можно было бы передать так: «Пора меняться. Мое правление будет иным». Казалось бы, избирателям совершенно не за что зацепиться, но это сработало. Блэр выиграл. Задавшись вопросом, что это говорит о британской общественности, мы пришли к выводу, что люди устали от статус-кво и им захотелось чего-то другого, чего угодно, но другого.

По примеру Блэра мы изменили нашу рекламную и промоционную деятельность, и у нас это так же хорошо получилось. Мы не репозиционировали наш продукт и в общем-то ничего нового не обещали. Мы просто стали действовать по-другому. Мы начали более прямой диалог с покупателями – посредством контурной бутылки, спонсорской деятельности и лавины промоций, ориентированных в большей мере на непосредственных потребителей, а не розничных продавцов. Сбыт Соке в Великобритании, уже долгое время не менявшийся, снова пошел вверх. Стороннему наблюдателю могло показаться, что мы действовали точно так, как маркетологи старого образца, меняясь просто ради перемен. Да, верно, мы менялись, чтобы попытаться заново заявить о себе, но делали мы это не наобум, а имея явные указания на то, что публика этого желала. В этом ключевая разница между старым маркетингом и тем маркетингом, идею которого я провожу на протяжении всей книги. Маркетинг – не таинственное ис-

кусство, основанное на интуиции и прихоти; это наука, базирующаяся на исследованиях и информации.

Смерть принцессы Дианы тоже стала весьма показательным событием. Эту женщину публично называли неврастеничкой и резко критиковали за откровенные рассказы по телевидению о своих любовных похождениях. И однако, ее смерть повергла в траур миллионы людей во всем мире. В изумлении видя на экране скорбящие и рыдающие толпы, я сказал себе: «Происходит что-то важное».

Но на простой констатации факта не остановился. Я был уверен, что в реакции публики на смерть принцессы Дианы есть какой-то важный урок для Coca-Cola. И мы быстренько запустили исследовательский проект, который должен был объяснить, что происходило. И мы нашли причину такой привязанности людей к Диане в том, что ее жизнь была полна крайностей, которые каким-то чудом соединялись в ней. Она была сказочно богатой прожигательницей жизни и в то же время хорошей матерью. Когда она не развлекалась на яхтах в компании таких же богатых бездельников, она посвящала себя таким общественно важным делам, как борьба за запрещение противопехотных мин и помощь детям. Она была очаровательная женщина, но страдала от множества тех же проблем, что и все остальные. Короче говоря, мы поняли, что она в умах людей олицетворяла баланс между добром и злом.

По примеру Блэра мы изменили нашу рекламную и промоционную деятельность, и у нас это так же хорошо получилось.

Люди скорбели по утраченной ролевой модели. Конечно, она была богаче, имела больше привилегий, была красивее большинства из нас, но не это было главное. Она была для миллионов людей олицетворением умения жить. И она своим примером давала надежду тем, кто боролся с тяжкими проблемами в своей жизни.

Поняв это, мы не предприняли ничего радикального. Мы не стали разрабатывать рекламу или промоции, чтобы пытаться извлечь выгоду из смерти Дианы, мы не стали кричать с рекламных плакатов: «Утопите свою скорбь в Coca-Cola». Но мы многому научились из этого опыта и скорректировали весь комплекс нашей рекламы, чтобы она лучше поддерживала баланс наших основных посланий потребителям – тех, что прославляли жизнь, и тех, что внушали идею комфорта и надежности. Изменения, внесенные нами, были не совсем очевидны, но важно было то, что мы смотрели, слушали, учились, а потом действовали. И это подействовало.

Расцвет потребительской демократии

За последние два десятилетия на потребительских рынках произошли сейсмические сдвиги, которых, думаю, многие не заметили. Расцвела «потребительская демократия», как я ее называю. Я имею в виду, что благодаря стечению различных факторов, особенно технологических достижений и глобализации рынков, потребителям вдруг открылась огромная широта выбора.

Наверное, с наибольшей очевидностью эта тенденция проявилась в странах Восточной Европы и Азии. Крах коммунизма и открытие свободных рынков резко расширили возможности выбора для потребителей. Даже в тех странах, где экономика рухнула, люди все равно имеют больше возможностей расходования своих скромных ресурсов, чем прежде. Благодаря улучшению инфраструктуры и дистрибуции ассортимент товаров в магазинах значительно расширился и в развивающихся странах. В результате возможность выбора стала важным фактором на тех рынках, где еще несколько лет назад его не было.

Потребители понимают, что выбор у них есть... но совершенно не знают, как им выбрать.

В то же самое время большие перемены произо-

шли и в экономически развитых демократических странах. Отчасти это было вызвано успехами технологии и тем, что экономисты называют коммодитизацией рынка. Как только одна компания предлагает уникальный продукт, все ее конкуренты имеют возможность очень быстро выпустить аналогичные товары. Поэтому потребители сталкиваются с широчайшим выбором в сущности совершенно одинаковых или взаимозаменяемых продуктов. Кроме того, с бурным развитием кабельного телевидения, Интернета, когда поток продуктов и услуг, доступных в любой форме, в любое время дня и ночи, кажется бесконечным, избалованные жители индустриально развитых стран и становятся все более требовательны к невиданному когда-либо ранее многообразию потребительских товаров и избылию информации об этих продуктах.

Эти процессы имеют важнейшие следствия для маркетологов, являясь одновременно величайшим испытанием и потрясающе благоприятной возможностью. Трудным испытанием это является потому, что конкурентов как никогда много и маркетологам приходится прилагать больше усилий к тому, чтобы потребители выбрали именно предлагаемый ими товар. Благоприятная возможность же кроется в том факте, что когда потребителям есть из чего выбирать, им приходится принимать решение. А чтобы принять решение, им нужна информация.

Я думаю, главная причина, почему лишь 34 % американцев приняли участие в выборах 1998 г., заключалась в том, что остальные 66 % не знали, за кого голосовать, или им было безразлично, кто победит, потому что ни один из кандидатов не предоставил им достаточно информации или аргументов голосовать за тех или за других. У них был выбор, но не было причин делать его.

То же во все большей степени наблюдается на рынках. Потребители понимают, что выбор у них есть. Они понимают, что в каждой категории могут выбирать из огромного множества товаров, но совершенно не знают, как им выбрать. Как вы покупаете бензин, например, в современных условиях? Вы действительно разбираетесь в октановых числах и знаете, сколько deterгента должен содержать бензин, чтобы промывать мотор? Я лично не знаю. Как вы покупаете автомобиль – исходя из его размеров (маленький, средний или большой)? Почти все новые автомобили оснащаются передним приводом, автоматическими системами торможения, контролем крейсерской скорости, тонированными стеклами, электрическими стеклоподъемниками и замками и т. д. и т. п. Какой же вам купить?

А джинсы? Открыть джинсовый бизнес не очень сложно. Все, что нужно, – знать, кто занимается шитьем джинсов на Дальнем Востоке, знать, где купить джинсовую ткань, и вам сошьют и доставят любую пар-

тию в кратчайшие сроки. А потом покупатели будут смотреть на ничем не отличающуюся от всех остальных пару джинсов с вашим лейблом, но не будут иметь никаких причин предпочесть ваши джинсы чьим-либо еще. Они не знают, должна ли ткань быть толстой или тонкой, не знают, должны ли быть у них заклепки по краям и должно ли быть именно пять карманов. Кто-то должен объяснить им все это, и этот «кто-то» – вы сами.

Не допускайте, чтобы цена стала определяющим фактором

Если вы не объясните потребителям, как им выбирать, они или вообще не будут выбирать, либо будут делать выбор на основе одного фактора, который они понимают очень хорошо: цены. Конечно, если цена станет определяющим фактором выбора, вашему бизнесу не поздоровится. Поэтому вам нужно предложить покупателям иные основы для принятия решения о покупке именно вашего продукта. В условиях свободного рынка потребители недоуменно смотрят друг на друга, слушая, что говорят производители или продавцы о своих товарах и услугах, а потом спрашивают: «А почему нужно покупать именно ваш продукт?» Объяснить им это – одновременно трудное испытание и благоприятная возможность для вас.

Это довольно хорошо делают автомобильные компании. Цена и общие конструктивные решения не слишком разнятся, поэтому нам рассказывают о множестве других нюансов, объясняя преимущества 25-дюймовых колес, антиблокировочной системы тормозов и прочих технических деталей. Опять же, эти подробности в большинстве своем нас не очень-то интересуют. Какая, казалось бы, разница, какой крутящий

момент или какова ширина колеса и как быстро машина разгоняется с места до 60 миль в час – особенно в наши дни, когда большую часть времени приходится ездить в сплошном потоке машин со скоростью не более 25 миль в час? Тем не менее, автомобильные компании стараются снабдить нас конкретными резонами для покупки их продукции. И та из них, которая предлагает наиболее убедительные причины, завоевывает покупателя.

Даже если ваш продукт не другой, не лучший, не особенный, задача маркетолога – заставить людей думать, что он другой, лучший, особенный.

В прежние времена вам не нужно было пускаться в такие подробные разъяснения, потому что выбор был не столь велик. Сегодня же, и в будущем, вам каждый день необходимо приводить покупателям все больше и больше аргументов, почему следует покупать именно у вас. Это значит, что вы должны, продавая свой товар, уделять максимум внимания упаковке, ярлычкам, дизайну торговой точки, рекламе, даже фирменной расцветке грузовиков, перевозящих вашу продукцию. Вы должны приводить все больше и больше аргументов, почему ваш товар не такой, как другие. На рынке появляется все больше и больше совершенно одинаковых продуктов, и потому все настоятельнее необходимость выделять свою продукцию на основе не только

внутренних качеств, но и внешних атрибутов. Внутренние качества – это непосредственная полезность продукта: то ли содержит какие-то ферменты, то ли в нем больше сахара, то ли он более сильнодействующий, то ли витаминизирован. Внешние атрибуты – это имидж продукта во всех его ипостасях, о которых я вел речь в главе 4.

Даже если ваш продукт *не* другой, *не* лучший, *не* особенный, задача маркетолога – заставить людей *думать*, что он другой, лучший, особенный.

Потребительский коммунизм – хуже некуда

Если вы не будете постоянно общаться с потребителями, убеждая и уговаривая их, то получите потребительский коммунизм, т. е. когда люди покупают то же, что и другие. Они прислушиваются к последним услышанным мнениям или к тому, что говорят или думают их тетушки, супруги, соседи. Сознывая, что не обладают достаточными знаниями, чтобы решиться на какой-то шаг, они поэтому поступают так, как другие. «Если этот товар хорош для других, – думают они, – то почему не для меня?» Потребительский коммунизм – ужасная перспектива для маркетолога, потому что в этом случае потребители прислушиваются к кому угодно, только не к вам.

Некоторое время назад у меня возникла идея купить в таймшер частный самолет, и были три варианта: Hawker, Learjet или Citation. Я несколько месяцев пытался разобраться, чем они отличаются, и меня уверяли, что эти три модели примерно одинаковы. Технические характеристики у них близки. Все они довольно безопасны. Все оснащены необходимыми системами, все комфортабельны. Я был в отчаянии, не зная, на что решиться, обращался в соответствующие компа-

нии, но и там мне не объяснили, почему следует предпочесть тот или иной вариант. Наконец я задумался о цене – важнейшем из определяющих факторов. Цена – это то, что помогает определиться, когда нет других способов выбрать продукт или услугу из множества вариантов. В конце концов я все-таки не стал полагаться только на цену и не попал в ловушку потребительского коммунизма, прислушиваясь лишь к советам друзей. Но я сделал нечто иное, столь же опасное для маркетологов, – я выдумал свои собственные критерии. Поскольку компании-изготовители не помогли мне сделать выбор, не приведя никаких аргументов в пользу того или иного варианта, я составил собственный список желательных качеств без их участия. Для меня такими критериями стали радиус действия и гибкость расписания, когда я смогу пользоваться самолетом. И когда я понял, что по этим характеристикам варианты неравнозначны, я наконец смог принять окончательное решение, приняв предложение, которое более полно отвечало моим критериям.

Они прислушиваются к последним услышанным мнениям или к тому, что говорят или думают их тетушки, супруги, соседи.

Если бы люди, занимавшиеся маркетингом этих самолетов, лучше делали свое дело, мне бы не пришлось столько мучиться. Если бы они действительно

думали о своих потенциальных покупателях, то знали бы, что важно для клиентов, подобных мне, и построили продажу именно на обсуждении этих вопросов. В некотором смысле это была извечная проблема отвлеченных технических характеристик и полезности продукта с точки зрения потребителя. Мне толковали о системах приземления и о том, что самолет вмещает 7 пассажиров, а меня заботили совсем другие блага. Доставят ли меня в определенное место тогда, когда мне будет нужно, обеспечив полную безопасность и удобства, как я их понимаю? В моем случае я не сомневался, что все три компании, с которыми я общался, производили безопасные самолеты, так что оставался лишь вопрос удобства. Поскольку рынок маленьких частных самолетов, продаваемых по системе таймшера, невелик, наилучшим способом выяснить, что для меня означает удобство, было просто спросить об этом. Тогда узнали бы, что мне приходится очень много путешествовать и за свою жизнь я налетал многие миллионы миль. Я путешествую и ради туризма, и по деловым надобностям, но ненавижу суету, связанную с аэропортами и регулярными авиарейсами. Я хочу иметь возможность отправиться в нужное место тогда, когда захочу. Я готов заплатить за такое право, но, со своей стороны, хочу иметь дело с компанией, которая имеет достаточный парк самолетов с достаточной дальностью полета и достаточно гибкое планирование

полетов, чтобы я мог без проблем полететь в нужный пункт тогда, когда это потребуется.

Маркетологи этих самолетов допустили ошибку, больше думая о себе и своих продуктах, чем обо мне, покупателе.

Если люди днем постятся, продавайте им ночью

В условиях все более глобальной доступности продуктов маркетологам следует учитывать культурные обычаи и ценности, которые могут не совпадать с их собственными. Думаю, что мне в этом смысле поможет тот факт, что я – мексиканец, всю жизнь проработавший на американские компании. Но даже имея такое преимущество, я должен был еще многому научиться. Помню, как несколько лет назад кто-то из сотрудников Соке представил мне прогноз продаж, где говорилось, что сбыт на Ближнем Востоке в январе должен резко сократиться по сравнению с предыдущим годом. Сотрудник пояснил, что в январе будет мусульманский пост рамадан, так что в течение этого месяца мусульмане не смогут ни пить, ни есть от рассвета до заката. Из-за различий между солнечным и лунным календарями дата рамадана постоянно смещается и в том конкретном году пришлось на январь.

Падение продаж во время поста отражает не снижение потребления... а, скорее, меньшую доступность.

Поначалу мне подумалось, что такой прогноз оправдан. Когда миллионы людей постятся, естественно

предположить, что потребление продуктов питания в том регионе, где они живут, неминуемо сократится. Но это мышление лентяя. Неверно, что во время рамадана мусульмане ничего не едят и не пьют. Они не едят и не пьют только *дневное время*.

Падение продаж во время поста отражает не снижение потребления напитков, а, скорее, их меньшую доступность, поскольку по ночам, когда людям хотелось бы освежиться после «сухого» дня, магазины и рестораны закрыты, открываясь только днем, когда людям есть и пить нельзя. Кроме того, тот факт, что наша реклама была нацелена на людей, которые, целый день испытывая жажду, не могли воспользоваться нашей продукцией, означал, что реклама напрасно расходуется на невосприимчивую к ней аудиторию.

Если вы целый день мучаетесь от голода и жажды, последнее, что вам хочется видеть, это рекламу, дразнящую тем, как вас могла бы освежить Coca-Cola.

Мы поняли, что продавать прохладительные напитки в период рамадана нужно после захода солнца. Даже если люди продуктами на вечер запасаются днем, все равно им будет приятнее, если мы продемонстрируем, что понимаем их положение. Поэтому мы изменили рекламную кампанию, а затем провели промоци-онные акции, усилившие продажу Coca-Cola именно в вечернее время. Мы ни в коем случае не пытались использовать в коммерческих целях идею этого священ-

ного для всех мусульман месяца, адресуясь лишь к насущной потребности людей в еде и воде в период поста. Мы просто сделали все, что могли, чтобы продукция Соке внесла свою лепту в удовлетворение этой потребности. Учитывая, что в мире 1, 2 миллиарда мусульман, даже маленький сдвиг в торговле может принести значительные дивиденды.

Когда меняется что-то одно, меняется все

Следует запомнить одну фундаментальную вещь. Когда меняется среда, меняются и покупатели. Мне не дает покоя мысль, что маркетологи по всему миру не учитывают в своих планах такой важный фактор, как политические сдвиги и социальные перемены. Не то чтобы потребители всегда слепо следовали колебаниям в экономике или сменам правительств, но мир состоит из молекул, и когда происходят значительные изменения во взаимном расположении этих молекул, это приводит к большим потрясениям.

Разумеется, о погоде и экономике говорят все. Об этих вещах толковать легко, но что происходит, например, в Корее, где вдруг рушатся экономические гиганты, вызывая огромное потрясение в умах и душах людей? Былой стабильности простыл и след. Во всей стране царит хаос. А что происходит в стране при резком смещении политической власти справа налево или наоборот?

Политические волнения и политическая неопределенность в Соединенных Штатах заставили людей стать более осторожными и экономически консервативными.

Представьте, что вы доливаете воду в стакан, который уже на три четверти полон. Та четверть, которую вы доливаете, не остается наверху – она перемешивается с остальными молекулами воды. То же самое происходит и со средой в целом, и с конкретными рынками. Всякий раз, когда вы привносите что-то новое, это приводит к изменению взаимоположения и взаимодействия всех имеющихся молекул. Это чрезвычайно важно помнить, если вы хотите оставаться в лидерах. Я твердо убежден, что события, связанные с президентом Клинтоном, оказали глубокое воздействие на мировоззрение американцев, на их отношение ко всему окружающему. Я уверен, что они повлияли на потребителей с точки зрения их покупательского поведения и их видов на будущее, на отношение людей к сбережениям, на семейные отношения и отношения с друзьями. Я не сомневаюсь, что политические волнения и политическая неопределенность в Соединенных Штатах заставили людей стать более осторожными и экономически консервативными, глубже задуматься о том, что они по-настоящему ценят в своей жизни. И это отражается на всем: от меньшей готовности потратиться на новый дом или новую машину до возросшего желания больше бывать дома, навещать друзей, укреплять семью. И моя убежденность в том, что политическая неопределенность влечет за собой консерватизм, опирается, как мне кажется, на поведение общества. В фе-

врал я прочитал о чрезвычайно высокой активности на фондовом рынке, близкой к той, что была накануне краха 1929 г. Хотелось бы верить также, что все эти и другие вопросы, будоражащие американское общество, оказывают сильное воздействие и на поведение маркетологов.

Я недавно обсуждал сложившуюся ситуацию с другом, и он сказал: «Я понимаю твою посылку, что политика влияет на поведение людей, но как можно предсказать конкретный эффект этого влияния? Разве нельзя с таким же успехом сказать, что экономика сейчас на подъеме и люди, обеспокоенные нездоровыми тенденциями в политике, попытаются отвлечь себя, покупая больше товаров и чаще отправляясь в путешествия?» Хороший вопрос. Действительно, не всегда можно предсказать, как люди отреагируют на ту или иную перемену. Вы должны наблюдать, проверять, измерять их реакцию. Но еще очень важно сознавать, что перемены – какие-то – грядут, и заблаговременно готовить свою собственную реакцию на них.

Какая связь между аспирином и моющими средствами?

Тенденция и события, имеющие место на одном рынке, могут послужить источником полезных идей и для людей, которые работают на других рынках, казалось бы совершенно не связанных с первым. Новый бренд или новое позиционирование бренда меняют молекулярную структуру не только своей, но и других категорий. Посмотрите, как это произошло с болеутоляющими препаратами. Начиналось все со старого доброго аспирина. Потом появился Tylenol, заявивший, что он лучше снимает боль и не раздражает желудок. Это вызвало бум на рынке анальгетиков, притянувший дополнительные резервы со всех сторон и выведший на рынок Motrin и Advil. Усиление действия препаратов усугубило фактор раздражения слизистой желудка, что привело к появлению аспирина в оболочке. Чтобы его легче было глотать, появились капсулы Caplets. За всеми этими новыми атрибутами как-то позабылась главная функция препаратов – снятие боли, и, наконец, появился Aleve, обещанием эффективнее утолять боль начавший новый цикл.

Какой урок из этого могут извлечь маркетологи, работающие на других рынках? Среди прочего, вы долж-

ны знать, например, что даже когда потребители вроде бы довольны продуктом, совсем нетрудно сместить акценты и сделать их неудовлетворенными. Это хорошо знают те, кто занимается маркетингом стиральных порошков, поскольку с этими товарами произошло примерно то же самое, что и с анальгетиками.

Сначала спор шел о том, какой порошок чище стирает. Затем благодаря усилению концентрации при сохранении качества стирки был уменьшен расход порошка. Далее появились жидкие моющие средства, и теперь разговор опять вернулся к тому, чей продукт стирает лучше.

Наблюдая за сказочным успехом Four Seasons, вы должны задаться вопросом: а что я могу извлечь из этого на своем рынке?

Что происходит на вашем рынке? Как вы могли бы изменить диалог? Есть ли потенциал для альтернативного продукта, который делает то, чего не делают существующие продукты, или не делает того, что делают они?

Возьмем отели, к примеру. За счет чего так преуспевают некоторые гостиничные сети вроде Four Seasons? Кто сказал, что нам нужны махровые халаты, шампуни и мыло в ванной комнате? Ведь это лишние расходы! Другие отели, наоборот, сокращают издержки, чтобы добиться большей прибыльности рабо-

ты. Что такое знают в Four Seasons, чего не знают другие?

Возможно, дело в том, что, пока другие думают только о рентабельности и контроле над персоналом, гостиницы Four Seasons удовлетворяют своих клиентов настолько, что те возвращаются к ним вновь и вновь, обеспечивая прибыли. Но, наблюдая за сказочным успехом Four Seasons, вы должны задаться вопросом: а что я могу извлечь из этого на своем рынке?

Предприниматели, открывшие закусочные для автомобилистов вроде Rally's, видели длинные очереди автомобилей у окошек McDonald's и поняли, что могли бы переманить значительную часть покупателей без необходимости тратить слишком много средств на недвижимость и инфраструктуру, предложив урезанное меню и обслуживая только покупателей на колесах. Все было хорошо, пока они не совершили ту же ошибку, что и McDonald's, расширив меню и создав такие же длинные очереди. Не являются ли платиновые карточки Hertz, владельцам которых автомобили, как в былые времена, доставляют прямо к дому, реакцией на неудовлетворенность работой аэропортов?

Вам следует наблюдать за тем, что делают другие маркетологи, и анализировать, почему они действуют так, а не иначе. Соке, например, постоянно принимала участие в продовольственных выставках не столько затем, чтобы показать, что мы имеем, сколько по-

смотреть, что делают другие. Мы смотрели на упаковки, тенденции в расцветке, обертке. Но мы участвовали не только в продовольственных выставках, но и в автомобильных салонах, в выставках косметики и показах мод – ведь эти отрасли задают тон в формах и расцветках, в спортивных шоу, чтобы узнать уровень агрессивности со стороны потребителей.

Маркетологи подобны политикам. Они выкладывают что-либо перед потребителями, чтобы те голосовали, выбирали, фотографировали, использовали, ели. Все, что они знают, нужно узнать и вам, чтобы обойти своих конкурентов.

Привлекайте клиентов, пока они у вас еще есть

Есть еще одна важная сторона фокусировки на потребителях, которой маркетологи, на мой взгляд, уделяют недостаточно внимания и которая заключается в укреплении отношений с покупателями.

Я уже говорил, что абсолютно не согласен с формулой «Привлекайте их молодыми, и они ваши навеки». Да, привлекайте покупателей молодыми, но и продолжайте вечно привлекать их. Но это не значит, что нужно рассматривать каждую продажу как однократное событие, продать и забыть.

На самом деле люди, которые уже ранее познакомились с вашей продукцией и остались ею довольны, – ваши самые лучшие покупатели, приобретающие больше ваших товаров по более высоким ценам. Поэтому меня удивляет, что, когда я захожу в магазин и покупаю что-нибудь, меня никто не приглашает прийти еще. Или хуже того, обслуживают из рук вон плохо. Маркетолог потратил уйму денег на то, чтобы заманить меня в этот магазин, а теперь от меня отмахиваются. Какая непоследовательность! Деньги выброшены на ветер.

Повторные продажи весьма эффективны, но очень

немногие компании вплотную занимаются их обеспечением. Один из способов добиться повторных продаж – программы скидок постоянным клиентам, но эти программы обходятся дорого и применимы только в тех отраслях, где у потребителей достаточно часто возникает потребность в вашем продукте. Есть множество других, более простых и дешевых способов побуждать покупателей вернуться.

Магазины очковой оптики – отличный пример предприятий, где продавцы так увлечены идеей всучить вам что-нибудь подороже, что упускают шанс увидеть вас когда-либо вновь. Я постоянно свои очки ломаю, теряю, или они просто перестают мне нравиться, – в общем, хороший клиент для магазинов очков. Или, по крайней мере, мог бы быть им. Но всякий раз, когда я захожу в один из таких магазинов, меня сразу нагружают самыми дорогими оправами и линзами: фоточувствительными, невесомыми, тонированными, с защитой от ультрафиолетового излучения и проч. Когда я ухожу, продавцы довольно потирают руки, содрав с меня три шкуры, а я чувствую только усталость. Они, кажется, даже не задумываются о том, что через несколько месяцев мне понадобятся новые очки, а потом еще много пар. А при таком отношении я вернусь к ним? Ни за что. Они ничего не сделали для укрепления отношений со мной.

Вместо того чтобы пытаться содрать с меня лишний доллар сегодня, сотрудникам магазина очков следовало поработать над тем, чтобы я пришел еще.

Вместо того чтобы пытаться содрать с меня лишний доллар сегодня, сотрудникам магазина очков следовало поработать над тем, чтобы я пришел еще. Тот факт, что я зашел в магазин, означает, что сегодняшняя продажа уже практически сделана, так что нужно сосредоточиться не на ней, а на следующей продаже. Следует постараться понять, как продать мне вторую пару очков еще до того, как я уйду. Разве трудно было работнику магазина пометить себе, что он должен позвонить мне на следующей неделе и спросить, доволен ли я покупкой? Поступив подобным образом, можно исправить положение, если что-то получилось не так, как хотелось бы, возможно, наладить отношения с покупателем. Это гарантирует, что он еще вернется. Когда я отвожу машину в сервисный центр, после обслуживания мне звонят и спрашивают, доволен ли я. Думаю, это очень умный подход, ибо гарантирует, что, если у меня возникнет проблема, я не буду долго ломать голову, а обращусь прямо к ним.

Важность доброй воли

Я переехал жить в Атланту двадцать лет назад. С тех пор я на каждое Рождество получаю письмо от генерального директора Southern Company, той самой компании, от которой я получаю электроэнергию. Поначалу такая внимательность казалась мне абсурдом. Компания, продающая продукт, который я не могу купить больше нигде, благодарит меня за то, что я пользуюсь их электроэнергией. Это заинтриговало меня, а чтобы у меня возникло желание приступить к более глубокому исследованию, мне ничего больше не нужно.

Со временем, набравшись опыта и подучившись, я понял суть этого подхода во всей ее фантастической простоте и дальновидности. Этот директор сознавал, что рано или поздно случится так, что ему потребуются моя поддержка. Не знаю, в какой форме могла бы выразиться такая поддержка, не знаю, потребовалась ли она ему действительно, но он решил наладить отношения заблаговременно.

Атланта – очень зеленый город. Повсюду растут деревья, делая город сказочно чудесным местом для жизни. Кроме того, Атланта – город старый, а это значит, что инфраструктура электросети построена уже

очень давно. Стоят рядами столбы, а между столбами протянуты провода. Еще Атланта – город южный, а это значит, что у нас часто бывают бури, ломающие деревья. И когда деревья падают на провода и рвут их, электроснабжение прерывается, вызывая недовольство потребителей.

Чтобы восстановить электроснабжение, времени нужно много. Четыре года назад был случай, когда мы сидели без электричества 10 дней кряду. И именно тогда мне вспомнилось рождественское поздравление от Билла Долберга. Запас доброй воли, который ему удалось создать в отношениях со мной, сыграл свою положительную роль, когда мы сидели без света. Я отнесся к проблеме с полным пониманием, будучи уверен, что люди из электрической компании делают все возможное, чтобы поскорее исправить повреждения.

Хотя бы только эта причина придает укреплению отношений в маркетинге огромную важность. Если вы накапливаете достаточный запас доброй воли в отношении ваших брен-дов, потребители будут склонны многое вам прощать.

Если они² работали действительно хорошо, то потребители отнесутся к любой другой компании даже с недоверием.

Для укрепления отношений есть еще одна и, быть

² маркетологи

может, еще более важная причина. Когда вы поддерживаете хорошие отношения с покупателями, они будут с большей твердостью держаться за ваш продукт, если он подвергнется атаке со стороны другого бренда. Кстати, электрическая сага имеет продолжение, связанное с недавней дерегуляцией отрасли, как это ранее случилось с телефонной связью. Теперь перед энергетическими компаниями встал вопрос, насколько большой запас доброй воли и доверия они создали в отношениях с потребителями, чтобы те сохранили им верность. Если они работали действительно хорошо, то потребители отнесутся к любой другой компании даже с недоверием. Большинство потребителей в электричестве не понимают ничего, кроме того, что оно необходимо им и необходимо все время. Поэтому если электрокомпания работала по-настоящему добросовестно и надежно и создала запас доброй воли, то прежние клиенты не отвернутся от нее, если кто-то придет и предложит им электричество дешевле, и без стеснения выразят сомнение в качестве продукта конкурента.

Чего можно еще хотеть? Посмотрите, сколько людей продолжают пользоваться услугами АТТ? Мне каждый день звонят с предложениями переключиться на другую телефонную компанию, но АТТ своей многолетней отличной работой убедила меня, что она всегда позаботится обо мне, и я вознаграждаю ее, оставаясь ее

клиентом.

Этот урок можно применить практически к любому продукту или услуге. Рано или поздно случится так, что вашему потребителю кто-то предложит новый вариант вашего продукта и скажет: «Послушайте, я дам вам все то же, что дает тот парень, только дешевле, больше и быстрее». Если у вас хватило ума и характера накопить с годами запас доброй воли, вы сможете воспользоваться этим запасом, когда возникнет нужда. И поверьте, день, когда такая нужда возникнет, не преминет наступить.

Наведение мостов и приобретение друзей среди покупателей может потребовать некоторых расходов. Но если вы не посядете на внимание к ним, если будете постоянно думать об их потребностях, желаниях, чувствах, если не пожалеете времени и усилий, чтобы узнать о своих покупателях все, что возможно, это воздается сторицей. Если вы не станете этого делать, можете закрывать свою лавочку, потому что кто-то другой обязательно займет ваше место – и вытеснит с рынка.

Чему может научить в вопросах маркетинга Джерри Зайнфельд

Я недавно разговаривал с клиентом, который буквально прыгал от радости, узнав результаты опроса потребителей, показавшего, что его бренд пользуется самой широкой известностью в своей категории. Перед этим он насытил рынок мощной рекламной кампанией, и теперь исследования показывали, что миллионам покупателей его бренд приходил в голову в первую очередь, когда речь заходила о продуктах из его категории.

– Это прекрасно, – сказал я, когда он сообщил мне новость. – А как насчет роста продаж? Как все это сказалося на сбыте?

– Пока никак, – сказал он, – но реклама оказалась столь успешной, что мы намерены покрутить ее еще некоторое время.

Вот вам образцовый пример того, как пускать деньги на ветер в маркетинге. И, основываясь на своем опыте, могу сказать, что эту ошибку маркетологи совершают постоянно. Проблема в том, что мой клиент сделал только полдела. Но думал, что сделал все. Он потратил кучу денег на создание благоприятного имиджа

своего продукта и теперь просто ждал и надеялся, что его продукт начнет продаваться.

Что было упущено?

Он не попросил потребителей реально покупать его продукцию.

Сделайте шаг вперед: попросите людей покупать ваш продукт

Меня всегда поражало бытующее среди маркетологов представление, что словесно просить потребителей покупать ваш продукт – слишком примитивный и бесперспективный подход. «Да ну, что вы, – заявляют они. – Просить – это слишком прямолинейно, так дела не делаются. Роль маркетинга – создавать имидж, ауру, притягивающую людей. Нельзя заходить слишком далеко и просить покупать – это может оттолкнуть потребителей».

Я так не считаю.

Джерри Зайнфельд как-то объяснил мне составляющие хорошего анекдота: «Он должен иметь завязку, манеру исполнения и ударную фразу». В маркетинге то же самое.

Я первым скажу, что имидж важен. Потребители должны четко представлять, что олицетворяет собой ваш продукт (качество, скорость, низкая цена, высокая цена, разнообразие, что угодно), прежде чем допустят мысль, что ваш продукт можно покупать. Но создание имиджа – лишь первый шаг. Ваша цель – добиться того, чтобы люди достали бумажники и заплатили за ваш продукт. А лучший из известных мне способов добиться-

ся этого – привести убедительные аргументы, зачем это делать: потому что вкусно, быстрее доставит в нужное место, надежно, лучше пахнет. А потом вы должны прямо попросить людей купить предложенное.

В моем послужном списке есть эпизод, когда я остановил повторный прокат знаменитой рекламы Соке «На вершине горы». Это там, где куча ребятишек со всего света собралась на вершине горы и каждый прокричал: «Я хочу научить весь мир петь».

Я знаю, что вам нравилась эта реклама. Она всем нравилась.

Как и ролик со Злым Джо Грином, эта реклама имела огромный успех как у потребителей, так и у бутылеровщиков. И я остановил ее не потому, что она мне не нравилась, – на самом деле этот ролик я очень любил. Он был трогательный, теплый и наверняка содействовал единению людей всего мира. Кстати, в 1979 г., когда эта реклама впервые была запущена, я работал в компании McCapp-Erickson в пользу Соке как клиента. Мы перевели ролик на испанский и даже нашли мексиканскую девочку, которая участвовала в съемках, и использовали ее во вспомогательных маркетинговых акциях.

Но привела ли эта реклама к росту продаж Соке? Нисколько.

Все, что она дала людям, – это приятные, теплые и несколько туманные чувства в отношении Coca-Cola.

На самом деле она была настолько безуспешной, что мы теряли долю рынка все то время, пока она крутилась, особенно в Соединенных Штатах.

С другой стороны, подумайте о продавцах машин. Да, о продавцах машин. Или включите телевизор поздно вечером и наблюдайте, как разного рода краснобаи пытаются уговорить потребителей купить всякие принадлежности, без которых вполне можно обойтись. Они обращаются к нам с прямой и напором старых коммивояжеров, рассказывая о технических характеристиках и потребительских свойствах своих товаров. Они четко разъясняют нам, почему новый пояс для похудения, соковыжималка или миксер изменят нашу жизнь к лучшему. Потом они просят нас набрать такой-то номер телефона, раскошелиться на 20 или 200 долларов, и *мы это делаем*.

Почему же мы не используем такой подход в маркетинге? Маркетинг, конечно, не то же самое, что торговля или реклама, но включает в себя оба эти понятия. Джерри Зайнфельд как-то объяснил мне составляющие хорошего анекдота: «Он должен иметь завязку, манеру исполнения и ударную фразу». В маркетинге то же самое. Он должен иметь завязку (смысл существования продукта), манеру исполнения (резон покупать его) и ударную фразу (купите его, пожалуйста!).

Признание – лишь первый шаг

Если вдуматься, то добиться признания рекламы или бренда совсем несложно. Я, например, без проблем могу сделать так, чтобы мою рекламу заметили. Для этого достаточно попасть на телевидение, снять с себя рубашку, и зрители запомнят это. Чтобы заметили мой бренд, я могу назвать его Карабум или каким-нибудь подобным звучным и бессмысленным именем, и люди мой бренд запомнят. Я могу даже придать своему бренду статус всеобщего любимчика, создав имидж роскоши, как у Ferrari или Lamborghini, или запустив действительно очаровательную и трогательную рекламу, какой славится Kodak. Но даже будучи всеобщим любимцем, бренд не доставит того, что вам нужно, потому что быть любимцем вовсе не значит хорошо продаваться.

Я многому научился на этот счет, когда работал в Coca-Cola. В начале 1980-х гг. опрос за опросом показывали, что Coca-Cola была безусловным фаворитом, когда людей спрашивали, какая их любимая марка прохладительных напитков. Но одновременно с этим ростом всенародной любви реальное потребление Coca-Cola снижалось. Мы теряли рынок несмотря на то, что люди любили наш бренд, любили нашу ре-

кламу, любили все то, на чем мы стоим.

И тогда мы поняли, что имеем дело с феноменом, который я назвал виртуальным потреблением.

Виртуальное потребление – это то, что происходит с предметами роскоши вроде спортивных автомобилей. Все говорят: «Да, это класс. Они великолепны. Мне они очень нравятся. Это моя любимая марка». Но спросите их, намерены ли они реально купить такую машину, и вам ответят: «О нет. Я не могу себе такого позволить». Или: «Это не соответствует моим потребностям или образу жизни». Или: «Мне это нравится, но я лучше куплю что-нибудь другое». Или: «У них у всех цвет не такой, как я хочу». Мы имеем здесь дело с людьми, которые думают, что влюблены в вас, но жениться на вас в их планы не входит. В некоторых случаях они даже купят майку с вашей рекламой и будут носить ее, думая, что пользуются вашим продуктом, хотя на самом деле это не так. Все это, может быть, льстит вам, но реального финансового успеха не приносит.

Вам не нужно виртуальное потребление. Вам не нужно, чтобы люди вас любили, но никогда не покупали ваши продукты.

Вам не нужно виртуальное потребление. Вам не нужно, чтобы люди вас любили, но никогда не покупали ваши продукты, как вам не нужны люди, которые знают, кто вы есть, как выглядите, чем занимаетесь, но

реального интереса к вам не проявляют. Вам они тоже не должны быть интересны. Вас должны интересовать только продажи.

В главе 4 я говорил о брендинге, позиционировании, создании имиджа, всех тех вещах, которые позволяют вам выделить свой продукт или услугу из конкурирующей массы. Контролировать диалог на рынке и обеспечивать восприятие вашего продукта – как иного, лучшего и особенного – очень важно. Но это только начало – вы лишь устанавливаете мяч на стартовую метку. Вам еще нужно размахнуться клюшкой и ударить по мячу – убедить потребителей, что ваш продукт не только иной, лучший и особенный, но он еще и то, что им следует купить. А потом вы должны еще их заставить реально выйти из дома и купить продукт. «Заккрытие» сделки – тоже часть работы маркетолога.

На мой взгляд, есть три уровня интереса, проявляемого потребителями в отношении вашего продукта. Первый – это знакомство с брендом. Покупатели знают, кто вы есть. Второй – то, что обычно именуют намерением купить. Это когда потенциальный покупатель уверяет, что знает ваш продукт и подумывает когда-нибудь его купить. Звучит обещающе, но этот термин фальшив, и маркетологов, которые с удовольствием твердят о «высоком уровне покупательских намерений», ждет горькое разочарование, когда их надежды не оправдываются. Есть еще и третий уровень – тот,

который прежде всего и должен вас интересовать. Это ваша доля в будущих продажах: Планируют ли люди покупать мой продукт? Из следующих трех, пяти или десяти покупок сколько придется на мой продукт? После того как вы обеспечите, чтобы люди узнали вас, это именно тот критерий, над которым вам надо работать.

Считается только реальное потребление

Многие маркетологи-традиционалисты и большинство рекламных агентств возразят, что мой клиент, который так радовался, что оказался так высоко отмечен потребителями, был совершенно прав. Они скажут, что он свою работу сделал, обеспечив признание бренда на рынке. Продажей должны заниматься продавцы, добавят, возможно, они, а вовсе не маркетологи. Но давайте не забывать, что единственный смысл существования маркетинга – продавать больше продукции, так что если маркетологи не обеспечивают рост потребления, они *не* справляются со своей работой. Признание важно, но продажи и прибыли – все.

Традиционному мышлению, утверждающему, что, если проникнуть в сердце человека, он достанет свой кошелек, пришел конец... людям нужны причины покупать.

Традиционному мышлению, утверждающему, что, если проникнуть в сердце человека, он достанет свой кошелек, пришел конец, капут, оно умерло. Подумайте о политических кампаниях. Вы голосуете за кандидата, который вам кажется симпатичным человеком? Или вы голосуете за того, кто выходит к трибуне и объясняет,

как он собирается решать ваши наболевшие проблемы?

То же самое и с продуктами. Если ваша цель – продавать больше, вам нужно объяснять людям, почему им следует покупать ваш товар. Простого знания вашего продукта недостаточно. Поэтому вы должны не только сделать так, чтобы ваш продукт узнали, но и донести через него свое послание покупателям. И если вы хотите, чтобы они покупали у вас больше и возвращались к вам чаще, то должны приводить больше аргументов. Вы должны фактически сказать потребителям: «Послушайте, вам же нужен мой товар. А если не нужен, то думайте, что он вам нужен. Или, по крайней мере, просто хотите его купить. Вот почему вы должны его купить. Так приходите и покупайте». И продолжайте это утверждать снова и снова.

Многомерность: больше причин покупать означает больше продаж

Отличная идея, скажете вы. Ну конечно, вы хотите, чтобы люди покупали ваш товар. Но как побудить их делать это? И как вы могли бы трансформировать теоретическую заинтересованность в реальный сбыт иным путем, нежели через традиционный маркетинг?

Развивайте многомерность предложения. Приводите все больше и больше аргументов покупать, выходящих за рамки очевидного или первоначального торгового предложения, т. е. добавляйте к имиджу продукта, сложившемуся в умах потребителей, все новые измерения. Но делать это следует с умом. Чтобы выбрать подходящие новые измерения, вы должны смотреть на потребителей творчески, под все новыми углами зрения.

Изучая целевую аудиторию, маркетологи традиционно принимают в расчет только три-четыре ее измерения: возраст, пол, этническую принадлежность и, может быть, уровень дохода или профессиональный/непрофессиональный статус. И, придумав призывы или резоны по выбранным трем-четырем направлениям, обыгрывают их.

С моей точки зрения, этого недостаточно. Да, я со-

гласен, что зачастую к пожилым людям нужно подходить иначе, нежели к молодым, к мужчинам не так, как к женщинам. Но если вы остановитесь на минутку и задумаетесь, то поймете, что на рынке существует гораздо больше категорий или сегментов, так что есть множество новых измерений, которые вы могли бы добавлять. И добавлять их нужно не только для того, чтобы взывать к новым категориям покупателей, но и для того, чтобы к вам возвращались старые.

Мы в Coca-Cola всерьез занялись многомерностью предложений в начале 1990-х гг., когда запустили кампанию «Всегда Coca-Cola», и мы насчитали тогда 35 различных атрибутов, или направлений, по которым намечались воздействовать на потребителей, чтобы убедить их покупать наш напиток.

И да, кампания «Всегда» действительно обеспечила 35 различных углов зрения на бренд; мы создали одновременно 35 различных телевизионных роликов – это было что-то неслыханное. Когда бы вы ни включили телевизор, мы твердили, что Соке не только освежающий продукт, но модный, надежный, умный, прохладный, способствующий общению и т. д. и т. п.

И это сработало. Соке была продуктом давно и широко известным, но продажи резко взлетели вверх. За пять лет сбыт увеличился наполовину, с 10 до 15 миллиардов ящиков, и все потому, что мы привели большему числу потребителей в большем числе сегментов

рынка больше аргументов покупать наш продукт.

Я обнаружил, что из различных способов сегментирования рынка весьма полезен следующий: рассмотрите уровни потребления в различных группах населения и соответствующие этим группам стороны имиджа бренда. И вы удивитесь, когда обнаружите, как радикально расходятся мнения активных потребителей бренда и людей, безразличных к нему, относительно того, что вы считаете фундаментальными атрибутами своего продукта. Кроме того, различия наблюдаются не только между людьми, которые потребляют ваш продукт в большом количестве, и людьми, покупающими его лишь изредка, но также между активными сторонниками вашего бренда и людьми, регулярно покупающими продукцию ваших конкурентов.

Соке была продуктом давно и широко известным, но продажи резко взлетели вверх... и все потому, что мы привели большему числу потребителей в большем числе сегментов рынка больше аргументов покупать наш продукт.

Эта информация ценна по двум основным причинам. Одна заключается в том, что активные потребители вашего продукта, ясное дело, приносят намного больше прибыли, чем люди случайные. Поэтому, вычленив их как отдельный сегмент, вы сможете скорректировать свой маркетинг, чтобы сохранить и увеличить потребление со стороны активных покупателей

продукта и завоевать активных потребителей продукции ваших конкурентов.

Вторая причина важности этого подхода в том, что, когда вам удастся определить, что привлекает активных потребителей вашей продукции, вы можете использовать эту информацию, чтобы привлечь к себе людей, потребляющих ваши продукты лишь изредка.

Мы в Соке обнаружили, что активные потребители наших напитков обычно могут предложить гораздо больше причин, по которым они покупают нашу продукцию, нежели случайные покупатели. Из этого мы поняли, что нужно разобраться, как заставить случайных покупателей зацепиться за большее число резонансов, как это делают активные покупатели.

Вот подумайте. Если я пью Соке только от жажды и больше ни из-за чего, я буду по-прежнему пить Соке. Но если пью Соке по десятку причин, я буду пить ее гораздо чаще.

Использовать активных потребителей как образец для нацеливания на людей, покупающих вашу продукцию лишь время от времени, – хорошая идея для маркетинга любых продуктов «не первой необходимости», какими являются и прохладительные напитки. Ведь пить или не пить их – вопрос предпочтения. Мне не хотелось бы в этом признаваться, но без прохладительных напитков человек может обойтись. Поэтому вполне возможно убедить «малопьющих». В других отрас-

лях, как в авиаперевозках, например, постоянные клиенты могут принципиально отличаться от пассажиров, летающих лишь изредка. Люди летают много по необходимости. Летающие редко делают это, если позволяет цена или когда отправляются в отпуск или на семейное торжество. Это означает, что в таких сферах бизнеса к двум разным сегментам нужен совершенно разный подход.

К сожалению, я не уверен, что большинство авиакомпаний понимают это. Иначе зачем они тратят столько средств на программы льгот часто летающим клиентам? Вдумайтесь, используя программу льгот, вы вознаграждаете дополнительными перелетами тех, кто и так все время летает. Я наматываю в самолетах два миллиона миль в год, а потом авиалинии дают мне возможность полететь еще 300000 миль бесплатно. Честно говоря, мне не хочется делать лишние рейсы, когда в этом нет необходимости.

А вот хозяева гостиниц это понимают. Вам начисляют «очки», как это делается в Holiday Inn, Sheraton или Ramada, или приносят под дверь «USA Today» и селят на так называемом «директорском» этаже (который на самом деле ничем не отличается от того этажа, где вы останавливались в прошлый раз). Как бы то ни было, у вас складывается впечатление, что вас признают клиентом особенным, выделяют из тех, кто навещается в отель лишь изредка. В этих отелях понимают, на-

сколько прибылен для них каждый постоянный клиент. Занимаясь прохладительными напитками, мы по многолетнему опыту знали, что нам нужно завоевать потребителя, который пьет такие напитки каждый день. В странах вроде Мексики, где прохладительных напитков потребляют 70 литров на человека в год, активные потребители выпивают в день не меньше 3–4 стаканов. Именно такие покупатели вам нужны, и надо постараться захватить их всех.

Если ваша общая доля составляет 30 % всего рынка, то нужно постараться завоевать по крайней мере вдвое большую долю активных потребителей. Если люди, ежедневно потребляющие прохладительные напитки, составляют 10 % всех потребителей, то нужно завоевать как можно большее их число. Пусть конкуренты занимаются «малопьющими» потребителями. Разрабатывайте программы, адресованные именно активным потребителям. Других покупателей при этом вы можете упустить, но ваш бизнес станет куда более прибыльным, а вы более счастливыми.

Мыслите как политики

Еще один способ сегментации рынка – делать то, что делают политики, и следить за лояльностью или за тем, насколько сильно потребитель благоволит или не благоволит вашему продукту. В общем и целом, сторонников и противников политика можно разбить на следующие категории: твердые сторонники, умеренные сторонники, неопределившиеся, умеренная оппозиция, твердая оппозиция. Твердые сторонники будут голосовать за вас, что бы ни случилось, вне зависимости от того, что вы будете говорить или делать. Умеренных сторонников надо немного убеждать, но именно немного, в целом они на вашей стороне. Неопределившиеся – это те, кто примет решение в последние два дня перед выборами в зависимости от того, что вы скажете им в эти последние два дня о себе или оппоненте. Умеренная оппозиция имеет вас в виду, но переманить ее трудно, а о твердой оппозиции можете забыть – эти люди никогда за вас не проголосуют.

Определившись с этими различиями, вы можете начать обдумывать, какие отдельные предложения вы можете сделать в каждом сегменте для привлечения большего числа «голосов». Например, на рынке, где у вас много умеренных сторонников и неопределившихся

ся, одна из возможных мер – продавать продукт большими упаковками. Бумажные полотенца по 8 штук, ящики Соса-Сола по 24 банки, салфетки по 6 штук. Это означает, что вам нужно сделать только одну продажу и вы можете на некоторое время убрать этого покупателя с рынка, чтобы его следующая покупка, которая может достаться вашему конкуренту, случилась не так скоро.

(Если) у вас много умеренных сторонников и неопределившихся... продавайте продукт большими упаковками.

Эта стратегия, конечно, не проходит в отношении ваших противников. Но о них, как правило, вам и думать не стоит, потому что пытаться продать им что-то – значит потратить кучу денег на маркетинг, которые могут и не окупиться. Умеренная оппозиция в общем-то достижима, но большими упаковками вы ее только отпугнете. Каким бы выгодным ни было ваше предложение, люди, не любящие вас, не станут покупать вашу продукцию в большом количестве.

Работая с умеренной оппозицией, вам нужно больше внимания уделить акциям с бесплатной раздачей образцов товара, чтобы побудить их вернуться, когда они поймут, что ваш продукт им нравится. И, работая со всеми категориями, вы постоянно должны искать новые измерения и приводить людям больше побуди-

тельных причин полюбить ваш бренд.

Тактика, которую вы выберете, конечно же, будет зависеть не только от числа сторонников и противников, но и от многих других переменных. Вы должны смотреть глубже и пытаться понять, почему люди поддерживают или не поддерживают вас. В Венесуэле, например, долгие годы главным игроком была Pepsi, захватившая 80 % рынка. Но поддержка, оказывавшаяся ей потребителями, была умеренной, потому что базировалась преимущественно на разветвленной системе дистрибуции. Pepsi попросту было легче встретить и купить, чем Coke, поэтому люди ее лучше знали и считали это нормальным порядком вещей. Но когда Coke перекупила венесуэльского бутилировщика Pepsi и начала тесно переплетенную с бейсболом кампанию завоевания сердец и бумажников населения Венесуэлы, мы довольно быстро переманили на свою сторону более 90 % потребителей.

Иногда люди противостоят вам потому, что им что-то не нравится в вас, а иногда потому, что им больше нравится ваш конкурент. Чаще всего потребители проявляют нерешительность из-за того, что не имеют достаточной информации о ваших продуктах. Иногда я называю нерешительных необразованными, потому что им просто нужно больше информации. Если вы как маркетолог дадите больше нужной информации, люди решатся, и, конечно, в вашу пользу.

Не может быть какой-то одной стратегии или группы стратегий, которые были бы действенны в отношении каждого представителя некой категории. С другой стороны, большинство стратегий, которыми вы воспользуетесь, будут воздействовать более чем на одну категорию. Поэтому одно только знание того, какое положение тот или иной потребитель занимает на шкале лояльности, не обеспечит вам мгновенной и гарантированной сделки. Вы по-прежнему должны пробовать и анализировать свои попытки и продолжать подбрасывать людям все новые причины покупать и использовать ваш продукт. Рассматривая потребителей не только с точки зрения их знакомства с вашим продуктом, возраста, пола и этнической принадлежности, но и с точки зрения их лояльности, вы сможете разработать значительно более эффективные программы.

Никогда не переставайте добавлять новые причины

Вы должны постоянно расширять базу причин, по которым людям следует покупать вашу продукцию, причин, связанных как с внутренними свойствами продукта, так и с сопутствующими ему обстоятельствами. Именно это я имею в виду, когда говорю о поколении ЗАЧЕМ. Сегодняшние маркетологи не понимают того, что недостаточно фокусировать внимание на молодежи, поколении бэби-бума, поколении X или поколении Y. Все возрастные категории пронизывает и объединяет одна общая характеристика – ЗАЧЕМ: зачем, чего ради мне покупать ваш продукт?

Вы должны, не переставая, говорить покупателям, что аспирин снимает головную боль. Но что еще вы могли бы сказать им? Может быть, у вас лучше упаковка? Или оболочка, не раздражающая желудок? Продолжайте обновлять свое предложение, чтобы люди получали все новые мотивы покупать ваши продукты и услуги, а не ваших конкурентов. Я когда-то где-то прочитал, что даже если вы не желаете менять цвет стен своего дома, если хотите, чтобы они оставались белыми (если они белые), вам все равно нужно периодически перекрашивать их. Если вы не будете делать это-

го, дом станет серым. С брендом то же самое. Если вы хотите, чтобы ваш бренд оставался свежим, то должны снова и снова освежать его содержание и определение. В противном случае он вызовет у потребителей привыкание, со временем завянет, и объем ваших продаж поползет вниз.

Пример отличного обновления бренда является собой фирма Charles Schwab. Ее изначальным потребительским предложением были недорогие брокерские услуги. Таким предложением было в момент открытия конторы и с тех пор не изменилось. Но посмотрите на их рекламу. Они постоянно напоминают вам, кто они и что делают, и обязательно добавляют что-нибудь еще. Мы недорогая брокерская фирма и можем предоставить вам исследовательскую информацию. Мы недорогая брокерская фирма и мы работаем в Интернете.

В данном случае вы можете возразить, что Schwab на самом деле не добавляет новые измерения в том смысле, что просто добавляет еще одно качество, неотъемлемо связанное с их основной деятельностью. Но как бы то ни было, они все время добавляют все новые и новые причины понравиться людям. И, если судить по их успеху в Интернете, это хорошо получается.

Подобно всем тем маркетологам, которые твердят про зрелость своего бизнеса, мы были просто ленивы.

Мы в Соке раньше думали, что раз люди уже знают бренд Соса-Сола, нам больше нечего добавить. Мы считали себя «пожилым» предприятием, практически исчерпавшим свой потенциал. Как мы ошибались! Подобно всем тем маркетологам, которые твердят про зрелость своего бизнеса, мы были просто ленивы. Всегда можно найти, что еще сказать людям, и помочь им отождествить себя с вашим продуктом. В то время Соке непрерывно работала лишь по четырем или пяти направлениям, или «определениям». Наш продукт освежает, утоляет жажду, пузырится, имеет приятный вкус и способствует общению между людьми. Начав думать, что еще можно сказать, придумали еще 35 измерений, ассоциировавшихся с «Всегда»: Соке часть моей жизни. Она понимает меня. Ее пьют классные ребята. Ее пьют люди всех возрастов. У нее особый вкус. Она продается в контурных бутылках. Она современна, игрива, эмоциональна, проста, душевна, дружелюбна, постоянна и проч.

Именно в то время мы решили связать себя со спортом, чтобы создать ассоциативный имидж. Но мы выступали не просто как спонсоры ради возможности вывешивать свои логотипы на больших стадионах. Мы использовали связи со спортом как средство укрепить отношения с покупателями, демонстрируя свое участие и интерес к тому, что интересует и волнует их. Это как в старой китайской пословице: «Скажи им, и они

забудут. Покажи им, и они запомнят. Вовлеки их, и они поймут». Мы вовлекли потребителей в то, что они хотели (страсть к футболу), и попросили покупать больше нашей продукции. Наш слоган на Кубке мира по футболу был такой: «Ешь футбол, живи футболом и пей Coca-Cola».

Понимаете? Потребители, во всяком случае, поняли.

Мы также запустили серию рекламы и промоций, подсказывавших те ситуации, где Соке была бы как раз к месту. Разве не здорово встретить с Соке Новый год и Рождество? А как великолепно освежиться ею после «постного» дня в рамадан! Вы можете представить себе пикник без Coca-Cola? Да, и кстати, ребята, в очень многих местах действует система скидок, если вы покупаете Соке.

В прошлом Соке тоже интенсивно пользовалась разнообразной рекламой, но она никогда не была такой многомерной, никогда не имела конкретного прицела на такое большое количество различных сегментов рынка. Раньше реклама была разрозненной, а теперь подчинялась определенной стратегии. Конечно, даже сейчас, когда Соке олицетворяет собой так много всего, останавливаться на достигнутом нельзя. Потребители в своих привязанностях весьма не постоянны. Компания должна и далее расширять свое содержание, свое определение, иначе это определение су-

зится с течением времени само собой.

Это постоянное переопределение и обновление потребительского предложения – очень трудная работа. Вы должны каждое утро придумывать какую-то новую причину, почему люди захотели бы покупать ваш продукт. И вы натываетесь на значительное сопротивление. Рекламным агентствам не хочется возиться с новыми кампаниями. И они постараются убедить вас, что, может быть, вам нужен новый ролик или рекламный щит, но вовсе не новое определение. Дизайнеры упаковки влюблены в свое детище, завоевавшее к тому же призы на конкурсах, и тоже не захотят менять ее. И даже руководство компании будет раздражать ваша неумность, нежелание остановиться на том, что и так хорошо.

Но не сдавайтесь. Действуйте, действуйте, действуйте. Это ваш единственный путь в будущее. Если не заниматься постоянным обновлением, статус-кво удержать невозможно из-за постоянной эрозии бренда. А эрозия бренда влечет за собой снижение объемов сбыта.

Расширяйте рынок, переопределяя его

Глядя на Starbucks, каждый должен извлечь для себя один большой урок: хоть верно то, что потребители должны понять ваш продукт, если хотите, чтобы его покупали, иногда они его понимают слишком хорошо, а это уже плохо. Я имею в виду, что иногда в умах людей ваш продукт окостеневаает как имеющий некое предназначение А, и потом уже очень сложно заставить их увидеть, что он вполне может отвечать также предназначениям В и С. Это трудно, но воздается сторицей. Обратимся еще раз к примеру Starbucks. Люди думали, что уже понимают в кофе все, что можно, но появилась фирма Starbucks и заново определила суть вещей. Нет, сказал Starbucks, кофе – это не только кофеин, получаемый из молотых зерен, сваренных в воде. И пить его можно не только по утрам и после еды. Потребление кофе, объяснил Starbucks, может быть приятным времяпрепровождением, и пить его следует всякий раз, когда хотите поговорить по душам, хотите какого-то разнообразия в жизни, когда нужно сделать паузу или устроить себе праздник. Если вы понимаете это, если знаете толк в кофе, значит, вы человек умный и тонкий.

Когда Starbucks разъяснил все это, он не только переманил потребителей от своих конкурентов, но также побудил большее число людей пить больше кофе. Он реально расширил рынок.

Примерно то же самое сделала несколько лет назад компания GE Capital, когда решила сместить фокус деятельности. Если раньше она пыталась расти за счет расширения своей доли на рынке лизинга грузовиков, то теперь решила побудить большее число компаний арендовать грузовики, вместо того чтобы покупать их. Прежде главным мотивом при аренде грузовиков было нежелание компаний тратиться на покупку целого парка собственной техники, но GE сказала: «Послушайте, если вы арендуете машины у нас, мы возьмем на себя весь менеджмент, техническое обслуживание, планирование рейсов, так что вам не придется ничего делать, только платить нам». Расширив мотивы лизинга, они привлекли на рынок новых потребителей.

То же проделали и компьютерные компании. Рынок оргтехники довольно ограничен, но, переопределив компьютеры не только как офисное оборудование, но и средство коммуникации, развлечений, образования и торговли, компьютерные компании расширили рынок в феноменальной степени.

Всякий раз, когда кто-то начинает хорошо понимать ваш продукт, вам пора заново

изобретать его.

Запомните: всякий раз, когда кто-то начинает хорошо понимать ваш продукт, вам пора заново изобретать его. Индустрия лыжных курортов в последнее время переживает трудности, и я думаю, это связано с тем, что потребителям кажется, что они уже совершенно четко и полно представляют себе общую картину. Вдумайтесь. Лыжи всегда ассоциируются с холодом и снегом. Но из-за того же снега трудно добраться до места. Съезжая с гор на лыжах, люди постоянно получают травмы, порой очень серьезные. К тому же это дорогое удовольствие. Да, весело, незабываемо, позволяет отвлечься от будней. Но обычно в семье на лыжах кататься любит только кто-то один, поэтому остальные скучают и ноют. И это явственный недостаток лыжного спорта.

Лыжной индустрии необходимо расширить представление об этом времяпрепровождении, включив в свое предложение и другие блага, которые привлекли бы большее число клиентов. Некоторые из этих благ уже существуют, но их нужно подчеркивать и разъяснять. Почему бы не донести до сознания людей, что лыжный курорт – это еще и отличное питание, санаторный уход и прекрасный шопинг? Держу пари, что тогда интерес проявит гораздо большее число людей.

Чтобы продавать, вы должны постоянно придумы-

вать новые резоны, почему человек *мог бы* захотеть что-то купить, что-то пережить, чему-то научиться, что-то съесть. Затем вы должны методично испытывать свои идеи, чтобы понять, какие из них действительно побуждают людей доставать бумажники и покупать.

Общая концепция многомерности не нова, как и многие другие вещи, о которых идет речь в этой книге, но она применяется без надлежащей широты и упорства. Не сводите глаз с потребителей. Чтобы понять и привлечь их, необходимо целеустремленно и постоянно работать над отысканием новых способов побуждения к покупке. Никогда не забывайте, что ваша главная цель – не развлекать людей, не интриговать их, а продавать свой продукт.

Следите, сколько потенциальных покупателей становятся покупателями реальными

Одним из критериев того, что вы ищете способы увеличения продаж в верном направлении, является так называемый «коэффициент конверсии», хорошо известный людям, работающим в розничной торговле, которые постоянно считают, какая доля людей, зашедших в магазин, реально что-то покупает. В заведениях быстрого питания считают количество высококорентабельных продуктов, таких как картофель-фри и прохладительные напитки, продаваемых наряду с мало-рентабельными бургерами и курятиной. Затратив кучу денег на рекламу и промоции, чтобы завлечь потребителей в свой магазин, вы должны знать, насколько хорошо идет торговля, когда они приходят.

Вы понимаете, что потребители уже заинтересовались, иначе бы не пришли. Что вам нужно еще предпринять, чтобы покупка стала реальностью?

Ясно, что чем больше потенциальных покупателей превращаются в покупателей реальных, тем более оправданными становятся ваши первоначальные расходы на маркетинг.

Существует много способов повысить коэффициент

конверсии. Если ваш продукт продается в магазинах, то один из очевидных способов – промоции на месте событий. Другой подход – облегчить покупателю процесс покупки. Это значит, что вы должны иметь достаточный штат хорошо обученных сотрудников, чтобы они помогали покупателям подобрать нужный продукт. И конечно, нужно иметь достаточное количество касс, чтобы незамедлительно брать деньги, когда их вам дают. Если вы продаете продукцию по каталогам, нужно иметь достаточное число людей на телефонах, службу быстрой доставки и упрощенный процесс возврата.

Компаниям, которые работают по каталогам и которым необходимо, чтобы люди, получив каталоги, действительно раскрывали их и читали, я бы для увеличения продаж также рекомендовал через некоторое время после отправки каталога еще послать открытку с напоминанием или позвонить и сказать: «Мы хотели узнать, получили ли вы наш каталог? И кстати, сделав заказ в ближайшие пять дней, вы получите скидку или специальный подарок».

Вы понимаете, что они уже заинтересовались, иначе бы не пришли (в магазин). Что вам нужно еще предпринять, чтобы покупка стала реальностью?

Только вчера я звонил в клуб любителей бега, чтобы заказать кроссовки, и очень приятная женщина, сидев-

шая на телефоне, просто просмотрев мои прежние заказы и сообразив, чем я мог бы заинтересоваться или в чем мог нуждаться, предложила мне еще массу всяких принадлежностей.

Я понимаю, что сегодня большинство покупок делается не по телефону и не в тех условиях, когда продавец может знать, что вы покупали когда-либо раньше. Но в будущем такое будет случаться все чаще, как все больше продаж уже осуществляются через Интернет, где ведется учет всей истории покупок. Даже если вы пока не имеете доступа к такого рода информации, это направление стоит того, чтобы над ним задуматься. В будущем наиболее эффективным и успешным способом торговли будет расчленение рынка на все меньшие и меньшие сегменты и подстройка вашего предложения под их конкретные потребности.

Вспомните Dell, которая устанавливает на компьютеры в точности те компоненты, которые вы заказываете, с теми конкретными спецификациями, которые вам нужны.

И наконец, есть самый очевидный способ продавать больше. Чтобы люди покупали вашу продукцию, *необходимо просить их об этом*. Вы можете потратить на создание бренда и имиджа сотни миллионов долларов, привести все мыслимые причины, почему людям нужна ваша продукция, но все равно отдадите своих потенциальных покупателей в лапы конкурентов, если

не обратитесь к ним с призывом: «Приходите и покупайте у меня».

Возможно, это единственная техника маркетинга, которую старомодные высоколобые маркетологи-артисты наотрез отказываются признавать. Может быть, это потому, что они не хотят признать, что их работа — продавать продукцию, и не хотят нести ответственность, если она не продается. Но, нравится вам или нет, премии на конкурсах и тонны рекламной продукции в расчет не идут. В расчет идет объем продаж. Если вы попросите потребителей покупать вашу продукцию, они будут ее покупать — не всегда, может быть, но, во всяком случае, чаще, чем если вы их не будете просить об этом. А это означает увеличение продаж для вас и снижение их для ваших конкурентов.

Удите рыбу там, где она водится

В начале 1990-х гг. компания Соса-Сола, как и многие другие, ринулась в Россию, Восточную Европу и Центральную Азию, чтобы завалить открывшиеся там рынки западной продукцией. Мы строили заводы, покупали грузовики, раскидывали сети дистрибуции. Ох, как мы были воодушевлены. Продукция Соке теперь стала доступна для сотен миллионов жаждущих потребителей.

И какое разочарование нас ждало!

Не нас одних, правда. Иностранные компании десятками обосновывались в странах бывшего коммунистического блока. Мы все попались в ловушку маркетинговой теории «поля чудес»: если вы построите надлежащую систему дистрибуции и сделаете продукт общедоступным, его обязательно будут покупать.

Не покупают.

Оглядываясь назад, я мог бы в свою защиту сказать, что эта поспешная гонка в новые страны была еще одним случаем научного расчета и эксперимента. Потенциальная возможность существовала, и нужно было попытаться воспользоваться ею. Могу добавить, что в общей атмосфере воодушевления нам хотелось не

дать конкурентам опередить нас, ибо если бы они опередили и преуспели, то как бы успешно мы ни развивались в других местах, нас все равно сочли бы тугодумами и неудачниками. Но мы совершили большую ошибку, и не в том, что пошли на риск и решились на глобальную экспансию, но в том, что не подготовились, не выполнили домашнего задания, не разобрались как следует в новых рынках, и потому наш маркетинг получился недостаточно агрессивным.

Где деньги?

Следовало помнить, что расширять бизнес, идет ли речь о новых рынках или новых продуктах, никогда нельзя только потому, что этот рынок есть или этот продукт вы можете производить. Как вы не покупаете акции только ради пополнения своего инвестиционного портфеля, без учета вероятной доходности инвестиций, так и не следует вторгаться на новый рынок или выпускать новый продукт без серьезного предварительного анализа того, как вы собираетесь сделать новое предприятие прибыльным.

Первое, о чем вы должны задуматься, намереваясь выйти на новый рынок: есть ли со стороны потребителей готовность или потребность покупать вашу продукцию. Иными словами, вопрос не в том, сколько всего людей есть на данном рынке, а сколько из них пожелают покупать ваш продукт и имеют для этого средства.

Вы не покупаете акции только ради пополнения своего инвестиционного портфеля, без учета вероятной доходности этих инвестиций.

Много лет назад Соса-Сола была вынуждена уйти с индийского рынка из-за того, что правительство Индии потребовало от компании раскрыть формулу напитка, а Соса-Сола отказалась. Спустя некоторое время бла-

годаря упорному труду многих людей мы смогли вернуться в Индию и уже потирали руки в радостном предвкушении того, что миллиард индийцев начнут покупать нашу продукцию. Но потом мы поняли, что из этого миллиарда большинство не имеет денег покупать не то что прохладительные напитки, а и пропитание. Пока больше индийцев не начнут располагать более или менее приличными доходами, местный рынок останется маленьким для чего угодно, сколько бы людей там ни жило. То же относится и ко многим странам бывшего коммунистического лагеря. Мы оказались недостаточно осмотрительны. Мы не просчитали реальный потенциал.

Максимальный потенциал может быть дома

Выход на новые рынки через дистрибутивную экспансию долгие годы был очевидным и простым решением для многих компаний, стремившихся к росту. Однако если ваша цель – добиться максимальной отдачи инвестиций, то новые рынки зачастую далеко не лучший вариант. Вам прежде всего нужно сосредоточиться на рынках, обладающих наибольшим потенциалом, а это, как правило, рынки, на которых вы уже присутствуете, и постараться извлечь из них максимум возможного. Только после этого можно ставить вопрос о переходе на другие рынки.

Вы никогда не должны забывать, что для продажи продукции нужно иметь покупателей, готовых и способных заплатить за нее. Вот почему я говорю: удите рыбу там, где она водится.

Когда мы в Соса-Сола обсуждали, следует ли нам расширять бизнес за счет экспансии в другие страны, Роберто Гойзуэта высказал великолепную мысль.

«Послушайте, – сказал он, – каждый человек на планете выпивает в среднем 64 унции жидкости в день. На продукцию Соса-Сола из этого количество на сегодняшний день приходится только две унции». Рань-

ше мы оценивали потенциал рынка, просто умножая эти две унции на 5, 6 миллиарда жителей Земли. Роберто же заявил, что было бы куда плодотворнее думать не только о том, чтобы побудить больше людей потреблять наши напитки, но также о том, чтобы побуждать тех людей, которые уже их потребляют, потреблять больше – за счет других жидкостей. Из этого следовал вывод, что нам еще надо развивать и развивать рынок среди тех миллиардов потребителей, что мы уже имели.

Я всегда придерживался взгляда, что уже существующие рынки почти всегда обеспечивают лучшие результаты, нежели рынки новые. Отчасти это связано с тем, что на разработанных рынках вас уже знают, даже те, кто еще не стал вашим непосредственным потребителем. Вам уже не нужно тратить деньги на представление себя. Но еще важнее, вероятно, то, что больше шансов продать товар тем людям, которые уже хотят его иметь.

Коэффициент успешных продаж людям, которые уже являются вашими частыми или нечастыми покупателями, намного выше, чем людям, которые никогда не интересовались вашим продуктом и даже не помышляли купить его. Задумайтесь вот над чем. Если вы продаете гигиенические прокладки, кому у вас больше шансов продать свой продукт – сотне женщин или тысяче мужчин? Этот пример может показаться надуман-

ным, ведь мужчинам гигиенические прокладки вроде бы совершенно ни к чему, но концепция и арифметика здесь те же самые. У вас гораздо больше шансов продать свою продукцию людям, которые думают, что нуждаются в ней или хотят ее. Коэффициент конверсии в этом случае будет намного выше.

Уже существующие рынки почти всегда обеспечивают лучшие результаты, нежели рынки новые. Отчасти это связано с тем, что на разработанных рынках вас уже знают, даже те, кто еще не стал вашим непосредственным потребителем. Вам уже не нужно тратить деньги на представление себя.

Я недавно выступал перед представителями лыжной индустрии. Они разработали стратегию привлечения к лыжному спорту людей, которые никогда лыжами не увлекались. Мне это показалось бессмыслицей. Я посоветовал им изменить стратегию, поскольку гораздо легче убедить тех, кто уже катается на лыжах, кататься больше, чем пытаться привить любовь к лыжам новичкам.

Это легко потерять из виду, когда вы ослеплены кажущимся спросом. Для таких давних и устоявшихся продуктов, как Coca-Cola, например, выход на новые рынки представляется простым способом достижения кратковременного роста, поскольку определенный уровень спроса существует на любом рынке, пе-

реливаясь через край с других рынков. Но для обеспечения действительно устойчивого спроса выход на новые рынки – весьма неэффективный подход. На существующих рынках, где потребители знают ваши продукты и услуги, можно продать существенно больше при значительно меньших затратах. Вам, конечно, все равно нужно работать над расширением рынка и увеличением потребления, убеждать людей покупать больше или заменять вашим продуктом то, что они покупают в настоящий момент. Но эта деятельность гораздо продуктивнее, чем попытки привлечь на свою сторону людей, которым вы совершенно не интересны.

Из этого ни в коем случае не следует, что расширение и укрепление существующих рынков – дело простое. Это не так. Более того, чем прочнее ваш бренд утвердился на рынке, тем труднее добиваться увеличения продаж. Вам придется расширять определение вашего бренда или продукта и тратить деньги на привлечение тех людей на рынке, которые еще не покупают у вас. Кроме того, вы должны приводить дополнительные резоны покупать у вас тем, кто уже часто покупает вашу продукцию. Однако ваш бренд уже известен, так что вы скорее достигнете большего успеха на «своем» рынке, нежели на совершенно новом.

Анализируйте прибыли и убытки по каждому бренду и каждому рынку

Так куда же все-таки вкладывать деньги? Как определить, что старый рынок насыщен до предела и что выход на новые рынки – наилучшее решение? Как я уже говорил много раз выше, все сводится к расчетам, сможете ли вы заработать, сколько и к какому сроку. Иными словами, вы должны составить балансовый отчет по каждому бренду за определенный промежуток времени.

В большинстве случаев, держу пари, вы решите остаться там, где вы есть.

Я придерживаюсь взгляда, что нужно тратить столько денег, сколько вы сможете, пока отдача инвестиций не станет неприемлемо низкой. Так что рациональность выхода на новый рынок нужно рассчитывать на основе отдачи от денежных вливаний. Вычислив отдачу инвестиций на новом рынке, сравните ее с получаемой на уже существующих рынках. В большинстве случаев, держу пари, вы решите остаться там, где вы есть.

То, что справедливо для стран, применимо и к брендам. Вы должны собирать цифры и использовать их. К

сожалению, немногие маркетологи занимаются этим. Многие компании собирают данные продаж ежедневно и ежечасно; они бы делали это и поминутно, если бы могли. Но вот издержки анализируются раз в квартал, если не реже. В результате компании не знают толком, эффективны ли расходы, раз не знают, сколько тратят. Кроме того, все издержки складываются в одну кучу, так что, даже зная общий баланс, все равно неизвестно, какие конкретно мероприятия и расходы действительны, а какие нет. В Соке мы рассчитывали баланс доходов и расходов по каждому бренду – по месяцам, а иногда даже по видам деятельности и по конкретным исполнителям. Моя посылка предельно проста: если вы тратите деньги, значит, должны их зарабатывать. А чтобы знать положение вещей, следует составлять баланс прибылей и издержек, и делать это как можно чаще.

Когда на рынке неурядицы, продолжайте вкладывать деньги

Когда на рынке кризис, особенно важно вести тщательный учет прибылям и издержкам. Ведь вам необходимо решить, носят ли проблемы на рынке временный характер или его ждет длительный спад и лучше убраться с него подобру-поздорову. Когда рынок или экономика в целом входят в штопор, вы прежде всего должны преодолеть искушение сократить расходы. Во время кризиса вы не только должны продолжать тратить деньги, чтобы не дать потребителям разбежаться, но должны понимать также, что время неурядиц – это одновременно время отличных возможностей для роста.

Когда люди растеряны и не знают, что и думать, это удобный случай объяснить им все в своих интересах.

Во – первых, когда люди растеряны и не знают, что и думать, это удобный случай объяснить им все в своих интересах. Во-вторых, большинство ваших конкурентов в беспокойное время наверняка сократят расходы, что даст вам шанс увеличить свою долю рынка.

В 1994 г. в Мексике произошла девальвация. Я в то время катался на лыжах в горах и ехал на подъемнике,

когда кто-то сказал: «Мексика девальвировала свою валюту». Я слетел с горы так быстро, как только мог, и позвонил президенту Соке Дугу Айвстеру, чтобы сказать, что нам нужно срочно вылететь в Мексику, потому что тамошние наши операторы непременно начнут сокращать расходы и мы погубим бизнес в этой стране. Дуг сразу согласился. Мы знали, что мексиканцы были близки к панике из-за драматических перемен, происходивших во время тех событий в их личной жизни и в финансовом положении. Богачи страдали, что больше не смогут ездить отовариваться в хьюстонский торговый центр, покупать иностранные машины и пользоваться американскими сотовыми телефонами, поскольку из-за девальвации все это в одночасье стало вдвое дороже. Бедняки еще больше тревожились о хлебе насущном.

Нам было уже не до битвы за долю рынка или долю сторонников. Мы вступили в борьбу за долю свободных средств, имевшихся у мексиканцев. Нам приходилось конкурировать со всеми продуктами и услугами, существовавшими на рынке; нашей главной целью стало обеспечить такое положение на рынке, чтобы потребители не забывали покупать Соке.

Поскольку люди, ведавшие нашими делами в Мексике, переживали те же трудности, что и остальные сограждане, мы, разумеется, понимали, что их первым порывом будет сокращение расходов. Поэтому, соста-

вив план денежного оборота, некоторые расходы мы действительно сократили, но сохранили высокую степень присутствия на рынке, что позволило в 1994 г. добиться втрое большего роста по сравнению с рынком в целом и с нашими конкурентами. В следующем году оборот и доля рынка росли столь же стремительно, поскольку мы оставались на виду, общались с покупателями, объясняя им, почему следует покупать наши напитки.

Да, это была пугающая стратегия. Да, кое-какие расходы пришлось временно сократить. Но тщательно отслеживая прибыли и издержки, мы всегда точно знали, куда и сколько тратим и какие из расходов оправдывают или не оправдывают себя, и это позволило нам выбраться из трудностей.

Отличным побочным эффектом сохранения расходов в трудные времена является то, что они позволяют вам повышать ценность производимого вами продукта, что, в свою очередь, дает возможность впоследствии продавать его дороже. Дело в том, что когда люди переживают финансовые затруднения и обеспокоены будущим, то стараются покупать только то, без чего жить не могут. Вам нужно войти в этот список, даже если на самом деле люди вполне могли бы обойтись без вашего продукта. А для этого нужно не прекращать общения с потребителями. Если вы добьетесь того, что они не перестанут покупать вашу продукцию в небла-

гоприятных обстоятельствах, это будет лучшим свидетельством ее высокой ценности. И потом, когда ситуация нормализуется, высокая оценка вашего продукта упадет им в душу и останется там.

Новые продукты должны давать что-то новое

Если сравнивать новые и старые продукты, на ум сразу приходит аналогия с новыми и старыми рынками. Единственный резон вводить новые продукты – получение прибылей. Если сделанные расчеты покажут, что вы сможете добиться большего роста прибылей, выпустив новый продукт, нежели приложив все старания к продаже продукта старого, – действуйте. Но если вы сочтете, что должны выпустить новый продукт только потому, что так поступили ваши конкуренты, значит, вы мыслите как традиционный маркетолог – и максимальных прибылей вам не видать.

Не надо думать, что конкуренты умнее или знают что-то такое, чего не знаете вы. И не надо помогать конкурентам, вступая вместе с ними в товарную категорию, которая не сулит никаких барышей.

Маркетинг новых продуктов ради маркетинга – это ленивый маркетинг. Новые продукты следует выпускать только тогда, когда они расширяют ваше присутствие в категории, имеющей долговременные перспективы. Новые продукты должны охватывать те направления возможного роста, которые не охватывают старые продукты, или прямо или косвенно выводить биз-

нес в совершенно новые категории. И следует делать это только тогда, когда вы уверены, что существующие продукты исчерпали потенциал удовлетворения потребностей и желаний новых потребителей (или не в состоянии удовлетворять дополнительные потребности и желания существующих потребителей).

Роль новых продуктов – проникнуть в те углы рынка, куда не могут проникнуть существующие бренды. Я уже говорил об иммунной системе брендов. Ясно, что Coca-Cola с ароматом лимона не может иметь больших перспектив, поэтому, если хотите застолбить свое присутствие в лимонно-лаймовой категории, вам нужен именно лимонно-лаймовый продукт. Использовать ли вам при этом торговую марку Coca-Cola? Основной вопрос в том, обладает ли марка достаточной гибкостью, чтобы выходить в другие категории. Если говорить конкретно о Соке и лимонно-лаймовой категории, то ответ «нет».

Маркетинг новых продуктов ради маркетинга – это ленивый маркетинг.

Вводите ли вы в обращение совершенно новый бренд, как Sprite, или линейно расширяете бренд существующий, как Diet Coke, вопросы в большинстве своем остаются те же. Главное, вы должны быть уверены, что новый продукт дает что-то заметно отличное от того, что может дать старый продукт. И одновремен-

но вам нужно продолжать поддерживать конкурентоспособность прежних своих продуктов.

Имея новый продукт, не забывают про старые

Одним из наиболее известных примеров линейного расширения является Miller Lite. Любители пива, как группа потребителей, как правило, пьют его в большом количестве. Часами сидеть за пивом с друзьями – это часть культуры питания. И одним из главных факторов, сдерживающих увеличение продаж пива, является то, что после 8 или 10 кружек человек попросту не в состоянии выпить больше. И в Miller решили, что пиво можно будет продавать больше, если сделать напиток менее тяжелым.

Одним из возможных решений могло бы стать изменение базовых характеристик, т. е. репозиционирование флагманского бренда Miller High Life. Но Miller High Life был таким популярным и прибыльным брендом, что рисковать им не хотелось. Поэтому компания Miller решила выпустить облегченное пиво под новым названием. Начав знаменитую кампанию «Больше вкуса, меньше тяжести в животе», Miller фактически основал отличную новую товарную категорию, пиво Miller Lite стало самым быстро растущим брендом в своем классе.

К сожалению, случилось так, что в Miller так полюб-

били новый бренд, что совершенно запустили другие свои бренды. Компания позиционировала Miller Lite как пиво, обладающее такой замечательной новой чертой, как легкость, но не объяснила потребителям, зачем им продолжать пить High Life. Она также не удосужилась объяснить тем из потребителей, кто не клюнул на легкое пиво, почему им следует покупать High Life, а не Budweiser, Heineken или Corona. Выход на рынок Lite, как выход любого нового продукта, повлек за собой изменения во всей структуре рынка, а компания Miller это просто проигнорировала. Только подумайте – люди из Miller сами вызвали перемены и сами же оказались неподготовленными к ним. Сбыт Miller High Life, конечно же, пошел вниз.

Все в Miller так полюбили свой новый бренд, что совершенно запустили другие свои бренды.

Дело усугубилось тем, что пока менеджеры Miller хвалили себя за то, что додумались до создания новой категории легкого пива, компания Anheuser-Busch, недолго думая, подмяла под себя рынок. Опираясь на мощь своего бренда Budweiser, они выпустили Bud Light, одновременно репозиционировав и увеличив Bud за счет Miller High Life. Конечно, раз Miller уже создала категорию легкого пива, компания Anheuser-Busch сделать это уже не могла. Miller приложила массу усилий к тому, чтобы отличить Lite от других марок

пива, включая High Life. Но поскольку это отличие уже сложилось в умах потребителей, в Anheuser-Busch избрали противоположный подход и сказали: «Вы можете пить легкое пиво и при этом оставаться со своей любимой маркой Budweiser». Бренд Bud Light вел, так сказать, игру на контрастах – он был новичком в своей категории, бросившим вызов уже закрепившемуся там пиву Miller Lite, но опирался при этом на оборонительную мощь Budweiser – любимого пива американцев. И поскольку компания Miller продолжала поживать на лаврах, она не удосужилась изменить тактику и дать бой. В результате, когда компания Anheuser-Busch сказала людям: «Спрашивайте не Lite, а Bud Light», они так и сделали.

Сила игры на контратаках

Примерно то же, что бренд Budweiser сделал с пивом Bud Light, почти постоянно делают производители зубной пасты. Когда на рынке появляется новая товарная категория или совершенствуется старый продукт, они быстро расширяют свой модельный ряд, добавляя новые характеристики.

Много лет на рынке зубной пасты основная борьба велась между Colgate и Crest. Colgate обещал вам белые зубы, а Crest размахивал вердиктом Американской ассоциации стоматологов, подтверждавшим эффективность этой зубной пасты в борьбе с кариесом. Потом появился со своим гелем бренд Close-Up, утверждая, что «он не только очищает зубы, но и освежает дыхание». Это было отличное предложение, вызвавшее большой переполох на рынке.

Всегда есть место для повышения ставок, и вы должны сделать так, чтобы их повышали именно вы.

В скором времени Colgate и Crest перешли на гели и пообещали сохранение всех прежних достоинств плюс чистящие и освежающие свойства Close-Up. После этого появилась зубная паста с содой марки ArmHammer. Каждый раз ProcterGamble и Colgate на-

ходили достойный ответ, пристраиваясь к новым категориям. Много лет играя роль мятежного богатыря, Colgate, однако, недавно перехватил инициативу и предпринял наступление, объединив все прежние достоинства, гель и соду в пасте Colgate Total. Утверждается, что эта паста одновременно чистит зубы, освежает дыхание, борется с кариесом, зубным камнем и грибковыми заболеваниями десен. Хотя стратегия оборонительной игры на контратаках хороша, когда конкуренту удается придумать что-то новое, слишком многие маркетологи считают, что этого достаточно. Это не так.

В конечном итоге, вы должны перехватить инициативу и сами задавать тон в игре. Не отсиживайтесь в обороне. Какой продукт или рынок ни возьмете, пределов совершенству нет. Всегда есть возможность сделать зубы еще белее, дыхание свежее, волосы мягче, избавление от боли более эффективным и быстрым. Всегда есть место для повышения ставок, и нужно сделать так, чтобы их повышали именно вы.

Западня объема продаж

Вводите ли вы новые продукты или переопределяете старые, всегда должны помнить, что вы в бизнесе затем, чтобы делать деньги. Необходимость выпуска новых продуктов чаще всего аргументируют тем, что это помешает конкурентам увеличивать объем сбыта. Самым распространенным аргументом против выпуска новой продукции является опасность каннибализма в отношении ваших старых продуктов. На самом деле аргументы в пользу того или другого действительно существуют, но не эти. То, что делают конкуренты, важно только в том случае, если их действия отнимают у вас рынок или захватывают новый, который мог бы быть вашим.

Объем сбыта сам по себе – ложная постановка вопроса. Новые продукты способны вводить в заблуждение, потому что могут обеспечивать объем, не принося денег. Но вы должны помнить: ваша цель не объемный бизнес, а прибыльный бизнес.

У нас в Соке был отличный продукт под названием Fanta, которым мы, однако, постоянно злоупотребляли. Всякий раз, когда нужен был новый аромат или, еще лучше, когда необходимо было продать лишних пару ящиков нашей продукции, предлагался новый

аромат. К сожалению, многие из этих ароматов – сарсапарилья, яблочный, малиновый и др. – не отвечали фундаментальной архитектуре бренда. Fanta изначально была цитрусовым напитком, который пили преимущественно дети. Вводя новые ароматы, мы начали разрушать целостность и идентичность бренда.

Конечно, каждый из новых ароматов обеспечивал быстрый всплеск продаж, но когда мы проанализировали уровень прибыли по каждому из ароматов, то поняли, что, несмотря на рост объема, общая прибыльность бренда стремительно снижалась. Если бы мы не остановили эту эрозию, дело кончилось бы убытками.

Новые продукты могут... обеспечивать объем, не принося денег. Но вы должны помнить: ваша цель не объемный бизнес, а прибыльный бизнес.

Посмотрите, что произошло со всеми сетями заведений быстрого питания – McDonald's, Burger King и Wendy's, – когда они излишне сосредоточились на объеме. Они понастроили множество ресторанов и радовались, видя, как все большее число посетителей переступают их пороги, но при этом забыли о слишком высокой стоимости основного капитала, обеспечивавшего расширение. Когда приступили к анализу экономической добавленной стоимости, обеспеченной принятыми решениями, оказалось, что компании не увеличивают ценность капитала на благо акционерам, а,

наоборот, уменьшают ее. Компания Boston Chicken совершила аналогичную, только вдвое худшую ошибку — построила слишком много заведений и одновременно слишком расширила определение своего продукта, переименовавшись в Boston Market.

Нельзя забывать, что нужен не рост объема без прибыли, а рост прибыли через рост объема.

Сделайте так, чтобы ваши каннибалы поедали ваших конкурентов

Побеспокойтесь о защите существующих брендов, если думаете, что они могут стать жертвой каннибализма. Но пусть вас не тревожит, что новый продукт может отнять часть рынка у старых продуктов. Если ваши старые продукты недостаточно сильны, чтобы выдержать конкуренцию с новым продуктом, компании, состояющиеся с вами, скоро это выяснят. И если уж вам так или иначе терять потребителей, то лучше терять их в пользу другого вашего же продукта, нежели в пользу конкурентов.

Cherry Coke... отняла часть рынка у существующего бренда Coca-Cola, но это стоило того, поскольку еще больше она отняла у Pepsi.

Главный вопрос, на который надо ответить, когда заходит речь о каннибализме: что обеспечит наилучшую доходность ваших инвестиций – введение нового продукта или расширение старого? Зачастую наилучший ответ – делать то и другое. Есть, конечно, вероятность, что новый продукт отнимет часть потребителей у старого. И здесь надо просчитать, будет ли при этом но-

новый продукт отнимать часть объема и/или прибылей также и у конкурентов, или, может быть, он так раздвинет границы рынка, что прибыльное увеличение объема станет доступно всем. Очень важно провести тщательное исследование рынка и определить, откуда и почему возьмется дополнительный объем для нового продукта, прежде чем начинать его выпуск. Только тогда вы сможете решить, стоит ли овчинка выделки.

Выход на рынок Cherry Coke – хороший пример того, как новый продукт отнял часть рынка у существующего бренда Coca-Cola, но это стоило того, поскольку еще больше он отнял у Pepsi. Pepsi выставляла себя как продукт дерзкий и вызывающий, в то время как позиция Coke на рынке больше склонялась в сторону надежности и тихого уюта. Поэтому Cherry Coke была позиционирована как непутевая родственница Coke, что изображалось в рекламе людьми, выпрыгивающими из самолетов. Учитывая имидж Coke и Pepsi, такое позиционирование больше взывало к тем, кто уже потреблял Pepsi. Конечно, Classic Coke часть покупателей потеряла, но Pepsi потеряла больше, так что компания Coca-Cola в общем счете получила больше продаж и прибылей.

T + O + П = У: Рецепт маркетинга от одного мексиканца

Стратегия Diet Coke, с другой стороны, была направлена на рост рынка в целом. Подход, который мы избрали, решив запустить Diet Coke, базировался на факторах, которые я впоследствии, уже работая консультантом, использовал для разработки модели, названной мною ТОПУ. ТОПУ расшифровывается так: Торговая марка + Охват + Предложение = Успех. Это значит, что размер вашей торговой марки по сравнению с конкурентом, плюс величина охвата той части рынка, на которой вы собираетесь конкурировать, плюс величина вашего уникального торгового предложения определяют размер вашего успеха. Мы испытали эту формулу, когда доказывали, что Diet Coke имеет лучшие перспективы, нежели Tab.

Tab был очень маленькой маркой, известной, но не слишком привлекательной. Tab конкурировал в категории строго диетических продуктов, категории, которая в то время занимала не более 10 % всего рынка прохладительных напитков. Уникальное торговое предложение Tab заключалось в поддержании фигуры и ограничении потребления калорий, и его доля на рынке прохладительных напитков составляла около

4 %. Pepsi на этом рынке имела два напитка, Diet Pepsi и Pepsi Light, имевших лимонный привкус. Оба продукта в сумме занимали 4, 1 % рынка – больше, чем Tab.

Мы изучили эту ситуацию и увидели, что у Pepsi «О», охват рынка, и «П», потребительское предложение, обещавшее стройность и ограничение калорий, были те же, что у Tab. Но торговая марка Pepsi была намного шире торговой марки Tab, потому и успех у нее был больший. Поэтому мы решили заменить в диетической категории марку Tab маркой Coke и выступить с новым потребительским предложением, более привлекательным для большего числа людей.

Торговая марка Coke была самой крупной в бизнесе прохладительных напитков. Это было огромное «Т», обещавшее куда больший успех, нежели маленькое «Т» Tab. Охват рынка был тот же – 10 %, но мы прогнозировали, что, если Diet Coke выйдет в свет, охват можно будет существенно расширить. А что касается потребительского предложения, то мы решили отойти от калорийности и сделать больший упор на вкус. Уникальное торговое предложение Diet Coke состояло в том, что потребители должны были пить ее только ради вкуса. Это стало возможным отчасти благодаря появлению новых заменителей сахара, которые обещали изменить весь ландшафт диетического рынка.

Имея более мощную торговую марку и более широкое потребительское предложение, мы решили, что

должен значительно вырасти и охват рынка, а с ним и уровень успеха. Поэтому мы составили прогноз, согласно которому одна только Diet Coke должна была завоевать около 10 % рынка, что равнялось объему всей диетической категории того времени.

Мы планировали, что эта категория удвоится, а мы захватим половину ее. В итоге Diet Coke получила долю рынка, в два с половиной раза превосходившую былую долю Tab.

Феномен «сухого» пива – другой яркий пример действенности модели ТОПУ. В так называемом сухом пиве алкоголя содержалось больше, чем в пиве обычном, и впервые оно было представлено в Японии компанией Sapporo. В США первым маркетировать это пиво начал Bud, создав новый бренд, названный Bud Dry, и компания Miller активно занялась этим вопросом. В то время я работал с Miller, и мы решили применить модель ТОПУ. Мы прикинули, что бренд Miller по мощности был наполовину меньше бренда Bud. Категория сухого пива была очень-очень мала, и, кроме того, мы ничего особенно уникального предложить не могли. Когда мы все это сложили – маленькую торговую марку, маленький объем категории и мелкое потребительское предложение, – то решили, что денег на этом не заработаешь и умнее воздержаться от выхода на этот рынок. Это решение, в свою очередь, поставило в невыгодное положение оставшийся в одиночестве бренд

Bud Dry – ведь раз за ним никто не последовал, значит, тут что-то не так, – и вся категория довольно скоро угасла.

Торговая марка Pepsi была намного шире торговой марки Tab, потому и успех у нее был больший.

Хотя игнорирование действий конкурентов и отказ от выхода на новые рынки иногда может быть правильной стратегией, в других случаях вам очень даже стоит выходить на новые рынки, чтобы захватить инициативу, даже если эти рынки как будто не сулят никаких барышей.

Я уже говорил о Crystal Pepsi и о том, как Coke с помощью Tab Clear перехватила инициативу в диалоге и вынудила Pepsi со своим содержащим сахар продуктом конкурировать в категории диетических напитков. Когда нам удалось достаточно замутить воду и запутать потребителей, чтобы погубить рынок, мы расценили это как свой большой успех.

Аналогичная ситуация была с Miller. Если бы мы взглянули на Bud Dry с другой точки зрения, мы могли бы попытаться отвлечь внимание и ресурсы Anheuser-Busch от крупного бренда Bud на крохотный бренд Bud Dry. Это было бы не только правильным решением для Miller, но это было бы решением, основанным на анализе доходов и расходов и предварительно проду-

манной стратегии, а не рефлексорным ответом на действия конкурента.

Найдите источники бизнеса

Все, о чем говорится в этой главе, более того, все, о чем я уже говорил и еще буду говорить далее в книге, опирается на ту главную идею, что вы не должны спускать глаз с итоговой прибыли. Какой бы вопрос вы ни решали: выходить на новый рынок или воздержаться от этого шага, выпускать новый продукт или нет, – решение должно вытекать из ответа на фундаментальный вопрос о том, в каком случае будет получена наибольшая отдача от инвестиций и заработано больше денег. Чтобы найти ответ на этот вопрос, я всегда думаю об «источниках бизнеса», как я их называю.

Вы должны понимать, от каких других продуктов люди откажутся, если начнут покупать вашу новую продукцию.

Кто, наиболее вероятно, будет покупать вашу продукцию и где люди будут брать для этого деньги? Предлагая что-то новое, вы должны понимать, от каких других продуктов люди откажутся, если начнут покупать вашу новую продукцию. В каком-то смысле здесь вы имеете дело с игрой с нулевой суммой.

Иногда новые продукты создают целиком новые рынки, как это было с компьютерами. Иногда новый продукт ведет к расширению существующего рынка,

как это было с Diet Coke. Но даже если при появлении нового продукта рынок увеличивается, по крайней мере, первоначальный объем продаж достигается за счет уменьшения сбыта чего-то старого, значит, вы должны спросить себя, действительно ли то, что вы хотите предложить рынку, привлечет покупателей в большей мере, чем то, что им уже известно и доступно. И если это так, то чей старый продукт потеряет своих покупателей? Ваш? Или чужой?

Даже продукты вроде бы совершенно новые, как самоклеящиеся записки post-it, отнимают рынок сбыта у кого-то еще. Записки post-it дали начало целому новому направлению и рынку, но фактически заменили собой те листочки бумаги, на которых вы делали записи раньше, крепя их, скажем, кнопками. Определение и использование продукта расширилось, но одновременно это привело к устареванию того, чем вы пользовались раньше.

Принцип «удите рыбу там, где она водится» тоже должен стать частью ваших раздумий об источниках бизнеса, потому что даже если ваш продукт обладает огромным потенциалом, даже если вы находите людей, желающих покупать его и нуждающихся в нем, они не смогут это делать, если у них нет на это денег. Ищите страны, жители которых обладают свободными средствами. Изучайте их политику и экономическую модель. Привержено ли правительство принци-

пам рыночной экономики? Каковы перспективы роста ВВП и ВНП? Каковы перспективы экономического роста с точки зрения увеличения богатства и свободных средств у большинства людей? Вы должны встраивать все это в свои модели, чтобы быть уверенными, что ваши проекты осуществимы и основываются не только на желаниях потребителей, но и на перспективе экономической жизнеспособности.

Удивительно, сколь многие маркетологи не задумываются об этих вещах. Разработав новый продукт, они думают, что он обязательно станет хитом сезона и вытащит им кролика из шляпы, и начинают действовать без какой-либо предварительной проработки вопроса.

Никогда не забывайте думать об источниках возможной прибыли, потому что это поможет вам заложить надежный фундамент под свой бренд и понять, что сделать, чтобы он стал самым востребованным на рынке.

Думайте обо всех направлениях потенциального роста

Я всегда считал, что маркетолог должен охватывать все возможные направления роста на рынке – органический рост, рост, обеспечиваемый развитием экономики, рост, создаваемый конкурентами, и рост, создаваемый вами самими. В таком случае ваша доля на рынке будет увеличиваться естественным путем.

Но потом я решил, что эта цель все же недостаточно амбициозна. Если вы хотите достичь максимальных прибылей, то должны учитывать также и потенциальный рост. Конечно, это цель чисто теоретическая, которая никогда не может быть достигнута, но стремиться к ней важно, потому что помогает смотреть на вещи свежим и более продуктивным взглядом.

Менеджеры Taco Bell пришли к отличному новому предложению и совершенно новому потенциальному рынку.

Прежде всего, эта цель заставляет вас задуматься о том, каков потенциал рынка и с чем вы конкурируете. Если вы продаете прохладительные напитки в Японии, то конкурируете с зеленым чаем и кофе. В Ирландии вы соперничаете с пивом. В России и некоторых развивающихся странах состязаетесь с конфета-

ми, журналами и прочими предметами «роскоши», на которые люди могут потратить свои незначительные свободные средства. А в Индии и других самых бедных странах вы конкурируете со всем, что есть.

Один из лучших примеров того, какие плоды приносит такой анализ конкурентной борьбы, – успех компании Тасо Bell. В начале своей деятельности Тасо Bell позиционировалась на мексиканском рынке еды в целом. Ее потенциальными потребителями были активные любители мексиканской кухни и люди, покупавшие тако время от времени, для разнообразия. Продукт определял рынок сбыта так: пирожки тако против бургеров и пиццы.

Проблема была, однако, в том, что конкурировать приходилось со всеми мексиканскими ресторанами, включая те, где предлагалась намного лучшая еда, а рынок в целом был невелик.

Но когда менеджеры Тасо Bell обмозговали проблему, они пришли к отличному новому предложению и совершенно новому потенциальному рынку. Конкурировать они намеревались уже не с заведением какого-нибудь Педро на соседней улице, но с McDonald's, Burger King, KFC и другими предприятиями быстрого питания.

Затем они решили переопределить суть фаст-фуда на основе простоты и цены. Они предложили потребителям тако по 49 центов, внушив им новое представление о том, какой должна быть «быстрая еда», и су-

щественно изменили структуру рынка. Вы, наверное, ощутили эту атаку со стороны Тасо Bell и на себе, так как это привело к общему снижению цен на гамбургеры.

Рост – ваша цель

В конечном счете рост – ваша цель и императив. Внедрение чего бы то ни было, проведение каких угодно тактических мероприятий не стоят выведенного яйца, если не обеспечивают роста. Расти пытается всякий, кто учится, читает, занимается самообразованием. Это же относится к бизнесу. Когда вы пытаетесь больше заработать, вы пытаетесь расти. Всякого, кто утверждает: «Мы должны защищать наши позиции на рынке», увольняйте без сожалений. Всякий раз, когда рекламное агентство говорит: «Мы намерены остановить падение бренда», отказывайтесь от их услуг.

Внедрение чего бы то ни было... не стоит выведенного яйца, если не обеспечивает роста.

Нанимайте таких людей, которые понимают, что рост – единственный способ существования. Если вы перестаете расти, с вами происходит то же, что со всеми нами как с человеческими существами: если вы не растете, вы умираете.

Как же обеспечить постоянный рост? Прежде всего, вы должны осмотреться в поисках благоприятных возможностей. Как вы могли бы переопределить свой бренд, наполнить новым содержанием свой рынок? Что вы могли бы придумать аналогичное маникюру

на авиарейсах Virgin Airways применительно к вашему мылу, сигаретам, прохладительным напиткам или пиву? Как вам найти свой Sony Trinitron или Intel Inside – нечто, позволяющее увидеть ваш продукт в совершенно новом свете? Как искать неочевидные вещи? Иногда ответы на эти вопросы находятся на новых рынках. Если существующий рынок насыщен до предела, вам нужно открывать новые территории.

Но подход к новым и существующим рынкам должен быть сбалансирован. Идите вперед, открывайте новые страны, стройтесь в новых городах, но никогда не делайте этого, принося в жертву возможности получения прибылей на имеющихся рынках существующими брендами.

Маркетинг не может существовать в изоляции от экономики, политики, всего, что происходит в мире. Маркетинг – это бизнес, а потому вы должны учитывать следующее: во-первых, можете ли изготавливать и продавать свой продукт и, во-вторых, могут ли потребители покупать его.

Это значит, что вы должны принимать в расчет вопросы технологии, экономики, бухгалтерии, финансов, государственной политики, а также культуру, демографию и историю. Пока вы не начнете учитывать все эти вещи и размышлять над тем, как они могут повлиять на завтрашний день, вы будете жить в прошлом и продолжать запускать новые бренды, которым место на

кладбище глупых идей.

Если вы будете отдавать все силы тактике, не думая о направлении движения, вам не выжить.

Если же вы будете учитывать все факторы, оказывающие глубокое влияние на продвижение вашего продукта, успех вам однозначно обеспечен. Ваш бренд будет самым востребованным на рынке, потому что вы будете понимать своих конкурентов, видеть их сильные и слабые стороны и знать, почему покупателей привлекает тот или иной бренд или продукт, та или иная идея. Вы сможете предложить что-то иное, лучшее, особенное и затем самым органичным образом распространить свою идею на все большее число рынков по всему миру. Если вы будете действовать так, вас ждет большой успех: у вас самих будет много денег и ваши акционеры будут довольны.

8

Не переставайте думать о завтрашнем дне

Может быть, цель религиозного мистика – жить целиком днем сегодняшним, но маркетолог всегда должен планировать, чем собирается заняться завтра. Ведь что бы вы ни делали вчера, чтобы занять нынешнее положение, завтра придется делать уже что-то другое. Как бы вы ни преуспели к сегодняшнему дню, поживать на лаврах нельзя.

Во время подготовки и проведения Олимпиады 1996 г. вся Атланта была взбудоражена. Поскольку Соке была важным спонсором Игр, множество сотрудников компании участвовали в планировании церемоний открытия или обсуждали, кто должен последним нести факел. Но пока они занимались этим, моей заботой было будущее, то время, когда Олимпийские игры закончатся. Когда весь шум уляжется и рекламные блиц-акции останутся позади, что мы будем делать дальше? Как Соса-Сола собирается поддерживать и наращивать бизнес без этой мощной подпитки? Как нам использовать оживление, возникшее вокруг Соке и Олимпиады, в следующем году?

Заставить людей реалистично думать о будущем

трудно. Настоящее так воодушевляет, и хочется витать в облаках, мечтая о будущем. Но вот спуститься на землю и вплотную заняться теми прозаическими вещами, которые несет в себе будущее, тяжело. Отчасти потому, что будущее кажется таким непредсказуемым.

Конечно, нельзя знать заранее, чем завтрашний день обернется. Но правда и в том, что если вы как следует поработаете, то сможете в какой-то мере повлиять на него.

Вы должны постоянно думать о будущем и планировать его, потому что в противном случае окажетесь неподготовленными к его приходу, и оно задавит вас.

Планирование завтрашнего дня и попытки повлиять на него – это то, что обязан делать каждый человек, занятый в бизнесе. Если вы хотите продолжать двигаться вперед, нельзя цепляться за прошлое или настоящее. Вы должны отпустить прошлое и шагнуть в неизвестность.

Наши представительства в одних странах занимались планированием послеолимпийского будущего, а в других даже не задумывались об этом. И догадайтесь, что произошло. В тех странах, где план был, уровень продаж сохранился, а там, где планов не было, сбыт после Олимпиады сократился.

В одной стране, довольно большой, наши менеджеры были даже убеждены, что поскольку розничные, оптовые и прочие торговцы во время Игр отдавали нам

огромное предпочтение, после завершения Олимпиады вполне естественно для них на время забыть про Соке и дать шанс нашим конкурентам. Это смешно. Торговля оказывала нам предпочтение потому, что мы предлагали убедительные резоны делать это. И если бы мы продолжали приводить эти резоны, они продолжали бы выделять нас.

То, что происходит с вашим продуктом на сегодняшнем рынке, определяется тем, как хорошо вы подготовились вчера, в прошлом месяце, в прошлом году.

Будущее грядет – не дожидайтесь его

Завтра все изменится. И эти перемены либо вы сами вызовете, либо это сделает за вас кто-то другой.

Неотделимым от подготовки к будущему является понимание изменчивости вещей. И поскольку перемены всегда пугают, многие люди предпочитают не думать о них. «Поживем – увидим», – говорят они. Или: «Все идет хорошо, так о чем беспокоиться?» Я понимаю рассуждения, что надо подождать, когда будет больше информации, чтобы уменьшить риск катастрофически неудачного решения. К сожалению, такой подход уменьшает и уровень вашего успеха, поскольку предполагает, что вы всякий раз будете застигнуты врасплох. Вы знаете, что вне зависимости от того, хорошо или плохо идут дела сегодня, завтра все изменится. И эти перемены либо вы сами вызовете, либо это сделает за вас кто-то другой. Интересно, что в некотором отношении необходимость планирования люди осознают четко. Все, что вам нужно, чтобы убедиться в этом, – попытаться добиться встречи с кем-нибудь из начальства. Вам, возможно, придется прождать месяца два, потому что у директора все дни распланиро-

ваны на какие-то заседания, конференции, плановые инспекции, презентации инвесторам и проч. Спросите любого американского директора, что он делает в ближайшую пятницу. Готов спорить, что он никогда не скажет: «У меня нет никаких планов. Я как-то не задумывался об этом». Однако, если вы попросите его ответить, что должно произойти после его пятничных совещаний и что компания намерена делать, чтобы через два месяца занимать более высокое положение на рынке, чем то, которое занимает сегодня, он едва ли даст внятный ответ. Это не слишком дальновидное ведение дел.

Стройте свое будущее

Подумайте о том, как Starbucks изменила рынок кофе, наполнив новым содержанием его пользу, и как производители компьютеров нашли новые возможности использования своей продукции потребителями. Размышляя о будущем, вы должны подумать, как будут разворачиваться события, если вы будете бездействовать или продолжать выполнять то, что делали всегда. Вы должны также подумать, как вы могли бы изменить свою деятельность благоприятным образом. Это особенно важно, потому что определяя и переопределяя себя, вы постоянно отдаляетесь от конкурентов. Каждый раз, когда вы меняете содержание своего бренда, вы через сравнение перемещаете в совершенно другую позицию и своих конкурентов.

Каждый раз, когда вы меняете содержание своего бренда, вы через сравнение перемещаете в совершенно другую позицию и своих конкурентов.

Но переопределение себя воздействует не только на относительное позиционирование конкурентов. Оно меняет также ваших потребителей и ваши отношения с ними.

Я ни в коем случае не утверждаю, что нужно отка-

зваться от того, что работает. Вы *должны* продолжать делать то, что работает, но, чтобы обеспечить дальнейшую работоспособность, необходимо также что-то добавлять к имеющемуся.

Вам следует стараться делать то, что сделала с содой компания ArmHammer, когда заявила во всеуслышание: «Вы знаете, кто мы. Знаете, что сода хороший продукт, и думаете, что знаете о соде все. А вот еще двести способов использования знакомого всем продукта. Положите в холодильник открытую пачку. Это поможет вам не забывать класть соду в тесто, а если вы ничего не печете, сода будет впитывать неприятные запахи, поэтому через каждые 30 дней ее нужно выбрасывать».

Мне кажется, что компании McIlhennys, изготавливающей соус табаско, стоило бы задуматься над этим. Бутылочка табаско, я думаю, есть в каждой кухне по всему миру. Проблема, однако, в том, что им мало пользуются. Компании следует придумать какие-то новые способы использования и напоминать людям употреблять его в процессе готовки и при подаче блюд. Может быть, можно с ним делать и что-то другое. Может быть, можно чистить сковородки или выводить тараканов. Я не знаю. Но это и не мое дело – знать. Это дело изготовителей табаско – узнать и сообщить мне. Им нужно изменить свои отношения со мной, дав мне новые мотивы использовать их продукт.

Перемены рожают новые перемены

Однако нужно помнить, что каждый раз, когда вы меняетесь, то тем самым создаете условия, которые потребуют от вас новых перемен. Потребители будут покупать ваш продукт, если вы приведете веские причины сделать это. Но как только они начинают действовать на основе тех мотивов, которые вы предлагаете им сегодня, вы, по сути, создаете нового потребителя.

В прошлом месяце, например, вы имели потребителя, который пил Соке в тех случаях, когда испытывал жажду или хотел освежиться и чтобы запить гамбургер. Это выражалось в потреблении 8 бутылок Соке в неделю. Предположим, что в этом месяце вы заявили потребителям, что Соке – еще и напиток для общения, и это увеличило потребление Соке до 10 бутылок в неделю. Теперь с наступлением очередного месяца у вас уже есть потребитель, который пьет Соке, когда испытывает жажду, когда хочет освежиться, когда съедает гамбургер и когда хочет пообщаться с друзьями. Поэтому, если вы хотите увеличить потребление сверх нынешних 10 бутылок в неделю, вы должны привести новые резоны. Новый резон, сыгравший в этом месяце, не сработает в месяце будущем, потому что у потреби-

теля уже выработался определенный иммунитет к нему – вы его испробовали, он сработал, а теперь потребитель ожидает от вас чего-то еще лучшего. Резон этого месяца уже отработал свое, и теперь потребителю нужна новая причина покупать ваш продукт. Потребление, определение, переопределение и переизобретение составляют основу роста.

Как только они начинают действовать на основе тех мотивов, которые вы предлагаете им сегодня, вы, по сути, создаете нового потребителя.

Аналогичным образом, когда меняется политический или экономический ландшафт, а меняется он постоянно, вам нужно адаптировать свой маркетинг к новым условиям. Вы не можете просто сидеть и твердить: «Мы отлично поработали в прошлом году, поэтому у нас все будет хорошо и в следующем году». Это очень рискованный подход.

Вспомните, что произошло в мире в 1998 году – это был год драматических перемен. В этом году в полудюжине стран были выбраны новые президенты. Разительно изменилась ситуация в Латинской Америке. Мы пережили азиатский кризис. Серьезные проблемы пережили Мексика и Бразилия. Мы наблюдали девальвации валют. Всплески и спады безработицы. Рынок покорял новые высоты, потом низвергался вниз и снова поднимался до рекордных отметок. Все это не могло

не сказаться на поведении потребителей, и если вы не примете это в расчет и не измените свои действия, то никогда не добьетесь того, чего хотите добиться.

Иногда ваша цель с точки зрения процентной доли рынка, роста объема продаж или как вы ее еще формулируете может оставаться неизменной, но иногда она меняется, или ее необходимо менять. По мере того как будущее разворачивается перед вами, открываются и новые возможности. Или даже вы сами их открываете.

Разные планы требуют разных ресурсов

Решили ли вы придерживаться прежнего, направления или избрать новую цель, вы всегда должны думать о том, как вы собираетесь достичь своей цели. Вы видите свое будущее в завоевании 40 % рынка? В 20 %-ном росте по сравнению с нынешним уровнем? Ваше будущее – здоровое будущее? Как только вы решите, каким хотите видеть свое будущее, вы должны создать инструменты, которые позволят достичь желаемого.

Как только вы решите, каким хотите видеть свое будущее, вы должны создать инструменты, которые позволят вам достичь желаемого.

Если вам нужно перебраться через реку, но у вас нет лодки, значит, вы должны либо построить мост, либо взять лодку напрокат. Если же вы будете просто стоять на берегу и говорить: «Я думаю, надо здесь подождать, и посмотрим, что будет», то увидите лишь, как жизнь проходит мимо вас.

И когда вы задумываетесь об инструментах и тактике, которые могут понадобиться в будущем, вам также нужно думать и о тех людях и навыках, которые у вас есть. Дело в том, что те навыки, которые позволили в свое время занять ваше нынешнее положение,

и те навыки, которые необходимы, чтобы подняться на следующий уровень, совсем необязательно совпадают. Чтобы пробежать 10-километровую дистанцию, нужны определенные физические кондиции и навыки. Но позвольте вас уверить, что пробежать 10 километров – не то же самое, что пробежать марафон. То, что вы поднялись на гору высотой в 1,5 километра, совсем не означает, что вы уже готовы покорить Эверест. То, что вы преуспеваете сегодня, не означает, что вы будете преуспевать и завтра. Вам нужно выработать новый набор навыков или нанять людей, обладающих навыками, отличными от тех, которыми обладали ваши прежние работники.

Вы не можете полагаться на вчерашний успех. Даже если все идет отлично, в один прекрасный день все может развалиться на части. Это происходит со многими компаниями сплошь и рядом – и к тому времени, когда вы поймете, что ваш бизнес больше не растет, будет слишком поздно.

Я всегда исхожу из предположения, что завтрашний день будет хуже сегодняшнего с точки зрения бизнеса, а потом составляю план его улучшения. Дэвид Стерн, комиссар НБА, когда-то выдал мне отличный комплимент. Он сказал, что большинство людей, глядя на стакан, говорят, что он наполовину полон или наполовину пуст, а я, глядя на стакан, говорю, что он с трещиной и что нам нужно заменить стакан и только *потом* на-

полнять его. Иначе говоря, я всегда смотрю в будущее с опасением и составляю планы с тем расчетом, что завтра дела будут идти неизбежно хуже, чем идут сегодня. Чтобы обеспечить успех своего продукта в будущем, вы должны поступать так же.

Ломайте свои собственные правила

Обрести контроль над своим будущим можно, только бросив вызов себе, своей концепции, своему бренду, своим идеям.

Вы должны строить игру так, чтобы постоянно менять смысл и содержание того, что вы делаете, вынуждая конкурентов подстраиваться к вам и плестись за вами.

Мне всегда смешно, когда я слышу, как люди начинают с пафосом говорить о нарушении правил, потому что они почти всегда полагают, что правила устанавливаются кем-то еще и вы не властны над ними. Но факт заключается в том, что как только вы начинаете работать с неким коллективом людей, вы корректируете и подчиняете себе правила, применимые к данному виду деятельности, данной армии, данной стране, данной политической партии, данному бренду, данной компании. Поэтому, чтобы нарушить правила, вы должны ставить под сомнение свои собственные концепции и идеи.

Большинство людей боятся нарушать правила, поэтому вам приходится побуждать тех, с кем вы работаете, бросать вызов и менять то самое, что принесло

вам успех. Если вы не сделаете этого, будьте уверены, что кто-нибудь с радостью займет ваше место и сам сделает устаревшим и ненужным то, от чего должны были отказаться вы. Тем самым он возьмет будущее в свои руки и опередит вас.

Если вы уже преуспеваете, наибольшая проблема, с которой предстоит столкнуться, это то, что вы станете маркетинговым капитаном своей категории. Вы знаете, что ваши конкуренты не дураки. Если вам удастся отнимать у них хлеб, они, глядя на вас, стараются использовать те же приемы, которыми с успехом пользуетесь вы. Поэтому вам всегда нужно думать на ход вперед, чтобы оставаться впереди.

Одна моя знакомая купила ноутбук Sony Vaio, как только он появился в продаже. Ей очень понравился этот компьютер тем, что он один такой легкий и легко умещается в портфель и рюкзак. И знаете что? Компании Toshiba потребовалось всего лишь три месяца, чтобы выпустить точно такой же. Почему? Главным образом потому, что товары и услуги становятся легко воспроизводимыми. Компоненты компьютеров, прохладительные напитки, сигареты – все это легко может стать объектом подражания со стороны конкурентов.

Сколько времени нужно, чтобы скопировать рекламу? Когда одна компания начинает использовать в своей рекламе белых медведей или лягушек, сколько времени нужно остальным, чтобы включить в свою рекла-

му животных? Сколько времени нужно, чтобы выпустить юмористическую рекламу, если она имела успех у кого-то еще?

Капитаны категории – это лидеры, ведущие остальных за собой. Успеха добиваются те, кто меняет свое содержание, самоопределение, но, к сожалению, продолжительность циклов, пока та или иная идея остается оригинальной, становится все меньше и меньше. Чтобы иметь успех в будущем, вы должны не только грамотно вести свой бизнес, но и думать о том, чего можете ждать от своих конкурентов. Прежде чем стать спонсором чего бы то ни было, подумайте, какой ответный ход могут сделать конкуренты. Как в шахматах или в покере, вы должны предугадывать ходы противника, строить игру так, чтобы постоянно менять смысл и содержание того, что делаете, вынуждая конкурентов подстраиваться к вам и плестись за вами.

Обнуляйте мышление

Движение не может продолжаться само собой. Я знаю, что с точки зрения физики эта фраза бессмысленна, поскольку движение как раз должно продолжаться по инерции, но в маркетинге вам постоянно нужно что-то предпринимать, чтобы создавать эту инерцию движения.

Чтобы быть впереди всех, вам нужно подталкивать свое движение с помощью какой-то движущей силы. Вам необходим непрерывный и мощный поток новых маркетинговых идей и причин, побуждающих потребителей покупать ваши продукты или услуги.

Но как это обеспечить? Мне это всегда удавалось благодаря использованию принципа обнуления мышления. Под обнулением мышления я имею в виду то, что я постоянно переосмысляю, что происходит с моим брендом или продуктом или что происходит на рынке. Я изучаю всю доступную информацию о поведении моих потребителей, о состоянии продаж и о реакции моих конкурентов и спрашиваю себя: «Что бы я сделал, если бы я только сейчас выходил на этот рынок?»

Работая в Соке, я думал о перезапуске бренда Coca-Cola каждый день. Что было бы, если бы у меня был бренд новый, но обладающий всей той известностью,

которую имела Соке? Как бы я его вводил? Как позиционировал его на рынке? Если бы вы были American Airlines и захотели основать совершенно новую авиакомпанию, как бы вы позиционировали ее, уже имея огромный парк самолетов, широкую систему дистрибуции, повсеместную известность и программы льгот постоянным клиентам? Если вы ProcterGamble и доминируете на рынке моющих средств, какую новинку вы выпустите, чтобы все прежнее, что составляло ваш бренд, разом устарело? Как сделать устаревшим Tide? Глядя на вещи под таким углом зрения, вы можете найти новые пути в будущее и создавать новые продукты и новую среду, выгодные для вас и невыгодные для конкурентов.

Недавно Билл Брэдли, бывший сенатор от штата Нью-Джерси, заявил, что помышляет принять участие в президентской гонке. Я подумал, что он бы создал для себя отличную предвыборную платформу, если бы сказал: «Я должен был уйти из политики, чтобы взглянуть на нее извне. Теперь, когда я побывал в составе правительства и посмотрел на его деятельность со стороны глазами рядового гражданина, я точно знаю, что и как нужно делать». Мне нравится такое позиционирование отчасти потому, что я именно так вел себя в бизнесе. Я покинул Coca-Cola в 1986 г. и с тех пор многому научился. Я работал на многие различные компании, побывал в тех местах, где никогда раньше не был.

Я обнулil свое мышление и на время отбросил в сторону все, что знал раньше. Я сказал себе: «Что будет, если я сброшу свое сознание на „ноль“ и наполню его целиком свежим запасом информации о том, что происходит здесь и сейчас, а потом смешаю эту информацию с теми программами, что сохранились в моей памяти? Как будет выглядеть это гибридное мышление?»

Я спрашиваю себя: «Что бы я сделал, если бы я только сейчас выходил на этот рынок?»

Когда я вернулся в Coca-Cola, у меня как раз и был этот гибрид информации, получившийся после того, как я обнулil сознание, усвоил уроки нового опыта общения с людьми и компаниями, которые никогда не занимались прохладительными напитками, а потом смешал все это с тем, что я знал раньше. Конечно, я продолжал помнить обо всем, что делал раньше, но старался постоянно обогащать свое мышление опытом, приобретенным в процессе наблюдения со стороны. Я снова уволился в 1998 г. и сейчас опять занимаюсь тем же самым. Это процесс, который позволяет мне забыть, что я знал, и заставляет взглянуть на вещи в совершенно непривычном для меня свете.

Сегодня я занимаюсь продажей цемента, сборных домов и электроэнергии постоянным жителям Атланты. Именно эти отрасли и эту категорию потребителей я выбрал потому, что стараюсь находить для себя но-

вые типы рынка и новую аудиторию, заставляющие меня думать по-новому. И знаете, каждый раз, когда я поступаю таким образом, мне в голову приходят действительно хорошие идеи. Когда вы вникаете в новые современные отрасли, приобретаете новый опыт, это радикально меняет и развивает ваше мышление. Это как итальянское Возрождение, взявшее все хорошее из прошлого и смешавшее его со всеми лучшими современными идеями, чтобы родить на свет нечто более красивое, успешное или плодотворное.

Одновременно с развитием собственного мышления вы должны заставлять по-новому взглянуть на ваш бренд также и своих потребителей. В Соке мы это делали, регулируя имидж бренда, спонсируя что-то новое, говоря что-то новое о нашем бренде, меняя упаковку, создавая рекламные ролики, нацеленные на разные категории покупателей, проводя промоции, которые затрагивали именно то, что волновало потребителей в то время и что влияло на них. Мы постоянно переопределяли свой бренд.

В сущности, мы заново создавали бренд на глазах у потребителей, вовлекая их в этот процесс, а не гоняясь за ними с предложениями, которые могли оказаться недейственными.

Ваш бренд должен вести покупателей за собой, чтобы они тянулись к вашему предложению. Тогда они будут в большей мере ценить вас и покупать вашу про-

дукцию. Ваш новый взгляд на вещи воодушевит и освежит их, и что тогда? Тогда они будут покупать ваш продукт больше и чаще, а вы будете зарабатывать больше денег.

Отказывайтесь от прошлогодних идей

Важнейшим компонентом процесса создания или переосмысления чего-либо является творчество. Творчество – одно из тех магических, мистических понятий, которыми маркетологи прикрываются, когда хотят избежать ответственности за результаты своей работы. Но правда заключается в том, что творчество, как и все остальное в маркетинге, не является какой-то непредсказуемой, стихийной силой природы. Им можно управлять, нужно только понимать, что именно вы делаете и чего пытаетесь достичь в процессе творчества.

Хоть творчество действительно означает перемены в том, что вы делали раньше, это вовсе не значит, что прежняя деятельность достойна критики.

Прежде всего, вы должны понимать, что процесс творчества по самому своему определению разрушителен. Люди обычно фокусируются на созидательной части творчества, на построении новой концепции. Но от понятия творчества неотделим и тот факт, что всякий раз, когда вы приходите к новой идее, вы одновременно замещаете или отбрасываете уже существующую.

щую. Чтобы заниматься творчеством, надо иметь мужество сказать себе: «Да, это была моя идея, в свое время она была хороша, но больше не является таковой. Эта новая идея, которая ее заменит, в настоящих условиях намного лучше». Это важно понимать потому, что многие люди, твердящие о своей приверженности творчеству, на самом деле очень неохотно берут на себя ответственность за этот процесс. Они боятся творчества и сторонятся его по той причине, что не хотят, чтобы их называли нытиками и критиками.

Но вы должны помнить, что хоть творчество действительно означает перемены в том, что вы делали раньше, это вовсе не значит, что прежняя деятельность достойна критики. Творчество не означает, что ваша новая идея лучше прежних идей. Оно означает, скорее, движение в будущее и изобретение чего-то нового, причем это новое через какое-то время тоже устареет и будет заменено следующей творческой идеей. Реклама этого года делает устаревшей рекламу прошлого года. Такова жизнь. Если вы беспокоитесь, что человек, который раньше делал то, что вы делаете сейчас, обидится на вас, выбросите это из головы. В следующем году точно так же кто-то другой займет ваше место.

Когда я ушел из службы маркетинга Соке, у меня там осталось много друзей, и несколько месяцев спустя я услышал от них: «Сейчас у нас многое изменилось». Я

им ответил: «Разумеется. Сейчас уже и времена другие. Вы и должны стараться сегодня делать то, что лучше подходит именно для сегодняшнего дня». Вы каждый раз должны смотреть на окружающую среду, в которой живете, как на новую среду и продолжать творить, изобретать, расти.

Это не значит, что вы становитесь лучше, больше или меньше, это значит, что вы становитесь другими. Если смотреть на вещи под таким углом, у вас есть все возможности достичь экстраординарного успеха.

Учитесь управлять творческим процессом

Если вы преодолеете зачастую неосознаваемый страх перед творчеством, то можете начать управлять им ради достижения поставленных целей. Как я уже говорил много раз, вы должны иметь направление на цель. И, зная направление, можете соответственно нацелить процесс творчества.

Мне нравится сравнивать творчество с лозой, которую используют для поиска воды. Вы не знаете, где окажется вода, но когда пользуетесь лозой, то вы знаете, что ищете именно воду, а не, скажем, нефть. Занимаясь творчеством, вы должны конкретно знать, что, собственно, пытаетесь сотворить. Вы пытаетесь дать новое определение, заново изобрести свой продукт? Изменить способ производства чего-либо? Или изменить упаковку? Нужно заранее знать, какова ваша цель.

Если вы... просто говорите людям: «Давайте попробуем придумать что-нибудь новое», – 90 % их идей будут никуда не годными.

Если вы не знаете этого, а просто говорите людям: «Давайте попробуем придумать что-нибудь новое», – 90 % их идей будут никуда не годными. Ведь если не

определиться с самого начала, что конкретно вы ищите, люди не будут знать направления поисков. Перед каждым совещанием руководства я вкратце объясняю, что нам нужно сделать. Я выкладываю нашу стратегию и объясняю, какое нам нужно позиционирование или какая перед нами стоит цель. И только потом спрашиваю: «Как мы могли бы изменить наши действия, чтобы достичь цели?»

В одной из последующих глав я буду говорить о рекламных агентствах и о том, почему изменил взаимоотношения Coca-Cola с ними. Главная идея изменения заключалась в том, что я объяснял им, как позиционировать наши продукты и цель, которой должна достичь компания. Задачей рекламных агентств было найти творческие подходы к осуществлению желаемого. Раньше же рекламные агентства считали, что я не должен ограничивать их творчество конкретными направлениями и целями.

Когда у вас готово краткое резюме, чего вы намерены достичь, вы можете управлять творческим процессом, проверяя предлагаемые идеи на соответствие поставленной цели. Будьте готовы к тому, что люди будут предлагать идеи, которые вам лично могут не особенно нравиться.

Но дело не в том, нравится она вам или не нравится. Если идея помогает достичь поставленной цели, это хорошая идея. Если нет, отбросьте ее и ищите что-то

другое.

После того как я ушел из Coca-Cola, мне довелось присутствовать на рабочем совещании в одном рекламном агентстве. Представитель заказчика предварительно написал блестящее резюме, очертившее то стратегическое направление, в котором должна двигаться компания. Агентство, которое я очень люблю и уважаю, непосредственно участвовало в выработке этого документа. Потом встает творческая личность в серьгах и чуть ли не в пижаме и излагает свое творческое решение. Я сижу и думаю: «Какое это имеет отношение к поставленной цели?» Представитель компании говорит: «Это действительно хорошая идея». Тут я не выдерживаю: «Я согласен, идея красивая. Но проблема в том, что она никак не соответствует вашей цели, изложенной в резюме».

Желаемых результатов можно добиться лишь в том случае, если в творческом процессе вы не забываете про стратегию и дисциплину.

Продолжайте отодвигать финишную черту

Еще вы должны помнить о том, что любая конечная цель – не что иное, как новая исходная позиция. Люди любят говорить о том, что «будущее начинается сегодня», но в их действиях это зачастую никак не проявляется. Принцип такой: всякий раз, когда вы трудитесь над достижением текущей цели, вы должны думать о том, какой будет ваша следующая цель.

Сколько времени нужно, чтобы понять, куда вы двинетесь потом и как вам туда попасть? Много. Я всегда спорил с рекламными агентствами, которые работали на Соке, когда они, закончив серию рекламы, хотели полгода передохнуть. Я говорил им: «Мы только что осуществили самые лучшие идеи, которые у нас были. А теперь нам нужно сразу начинать работать над выработкой новых идей, чтобы через полгода мы были в полной готовности. Если же вы только начнете через полгода, мы будем готовы уже только через год. Так что если вы не начнете прямо сейчас, то можете не успеть к тому сроку, когда мне понадобится новая реклама».

Тот же принцип применим и ко всем вашим планам. Когда начинать планировать деятельность на следующий год? Сейчас. Начинайте готовиться к будущему

февралю, как только заканчивается этот февраль. И как только вы узнаете результаты этого года, используйте их в разработке планов на будущий год. И старые приемы уже не годятся – вам придется искать новые способы привлечения покупателей, чтобы обеспечить свой рост.

Всякий раз, когда вы трудитесь над достижением текущей цели, вы должны думать о том, какой будет ваша следующая цель.

Хотя финишная черта должна постоянно отодвигаться, важно фиксировать промежуточные победы и радоваться им. Вы можете возразить, что концепция сосредоточения на стратегической цели не оставляет места для маленьких побед, но вдумайтесь вот во что. Если вы тренируетесь, готовясь пробежать марафонскую дистанцию, ваша конечная цель – преодолеть все 42 километра. Но если вы представите всю протяженность этого пути и те трудности, которые придется перенести, вам и начинать не захочется. Поэтому вы должны праздновать маленькие победы изо дня в день, преодолевая все большее расстояние в ходе каждой тренировки.

Конечно, радуясь, не надо забывать, что вам еще очень многое предстоит сделать, но поддерживать моральный дух очень важно. В бизнесе такой маленькой победой может быть успешно проведенная промоция.

Может быть, это рекламный ролик, попавший в самое яблочко. Может быть, вы нашли очень толкового менеджера.

Все эти шаги приближают вас к цели, и нужно отмечать их как промежуточные победы на долгом пути.

Маленькими шагами можно зайти очень далеко

Иногда творчество проявляется в создании чего-то нового, например отыскании нового удачного позиционирования для вашего продукта.

Соке всегда позиционировалась как бренд меланхолический, как продукт, которым тренер угощает своих подопечных после проигранного матча. Сейчас мы расширили позиционирование, объясняя людям, что Соке и освежает, и наполняет энергией, и вкусна, и обладает миллионом других достоинств. Чтобы донести до потребителей это позиционирование, используются белые медведи, рождественские караваны, люди, бегущие через пустыню в кроссовках, пакеты с изображенной на них бутылкой. Все это является творческими способами сообщить людям наше расширившееся самоопределение и попросить их покупать наш продукт чаще и в больших количествах, чтобы компания могла заработать больше денег.

Но творчество нужно не только затем, чтобы найти, что бы такое новое сделать. Оно помогает также найти новые способы выполнения того, что вы уже делаете. Год за годом Budweiser продолжает твердить людям: «Этот Bud для вас». Но если раньше в их рекламе

фигурировали мускулистые работяги, то сегодня пиво людям рекомендуют лягушки.

Думая о творчестве, люди часто представляют себе, что оно обязательно сопряжено с некоей выдающейся идеей, которая, вступая в игру, как рука провидения, радикально все меняет и доставляет победу. Это далеко не всегда так. Так же часто, может быть даже чаще, творчество прозаично и больше похоже на ковыряние в земле. Это пыльная работа. Это маленькие усовершенствования идеи и ее представления, это объяснение, почему я должен покупать именно этот продукт, летать самолетами определенной авиалинии, ездить на машине рекламируемой марки, есть такую-то шоколадку. Это та мелочь, которая говорит: «Да, вот еще одна причина, почему нужно следовать рекламе».

Творчество прозаично и больше похоже на ковыряние в земле. Это пыльная работа.

Я уверен, что вокруг нас витает множество воистину замечательных идей, просто большинство людей находят их слишком пугающими, чтобы рассматривать всерьез. Поэтому, на мой взгляд, необходимо сознательно относиться к творчеству и поиску свежих идей, так же как вы относитесь к туризму. Когда вы планируете на время отпуска дальнюю поездку, вы готовите себя к тому, что будете узнавать и открывать для себя что-то новое. Ведь, в общем-то, ради этого вы и еде-

те. Я думаю, что такой же подход должен быть и в бизнесе. Если вы будете понимать, что творческие идеи заведут вас туда, где вы еще не были, вы будете хвататься за них, а не сторониться. И если вы при этом держите в памяти свой стратегический курс, то можете смело шагать навстречу будущему, пока оно не застигло вас врасплох.

Всегда помните: если вы меняетесь раньше, чем вынуждены это сделать, к тому времени, как конкуренты подберутся к вам, вы уже будете в другом месте.

Часть 3

С какой армией?

9

Не считайте людей – считайте результаты

Итак, я уже составил для вас довольно длинный перечень того, что вам следует делать, чтобы стать успешным маркетологом. Вы должны:

Выбрать цель, чтобы знать, куда пытаетесь добратся.

Разработать стратегии достижения поставленной цели.

Определиться, как вы хотите позиционировать свою продукцию в умах потребителей.

Создавать бренды и имидж для этих брендов.

Понимать покупателей.

Постоянно продавать свою продукцию, предлагая потребителям все больше резонансов покупать ее.

Изобретать бренды.

Выходить на новые рынки.

Продолжать расти на существующих рынках.

Творчески подходить к упаковке, промоциям, дистрибуции и рекламе.

Постоянно проверять и анализировать результаты всего того, что вы делаете.

Постоянно освежать свои бренды и стратегии, чтобы максимизировать не только текущий, но и будущий уровень продаж.

И наконец, делать все это на возможно большем количестве рынков.

И теперь вы, наверное, думаете: «А с какой армией я могу все это сделать? Вы только что предложили мне купить сотню лошадей для моей кавалерии, но кто будет править ими? Вы предложили мне купить целый парк самолетов, но где я возьму столько летчиков? Вы советуете заниматься целевым планированием, но как я это сделаю? Кто это будет делать? Я не могу разорваться на тысячу частей!»

Что ж, мой ответ такой: создать маркетинговую организацию и укомплектовать ее множеством хороших работников.

Когда я работал в Соке в первый раз, меня всегда угнетало, что у меня была масса идей, но не хватало людей, чтобы эти идеи воплотить в жизнь. То же самое я наблюдал и когда ушел из Соса-Сола. Во многих компаниях возникали очень хорошие идеи, которые наверняка привели бы к росту продаж, но они не внедрялись из-за нехватки людей. Поэтому, когда я вернулся

В Соке, у меня в голове сидел такой образ: на стоянке стоят 500 автобусов; они готовы отправиться в рейс, все готово, расписание составлено, баки заправлены, но нет водителей, которые бы их повели. И этот образ помог мне сосредоточиться на найме нужных мне людей.

Будущее маркетинга зиждется на том, что его будут рассматривать как необходимую профессиональную деятельность, которая строится как любой бизнес и приносит конкретные результаты как любой бизнес.

Для такого отношения к маркетингу есть две главные причины. Первая, как, надеюсь, мне удалось показать в предыдущих главах, заключается в том, что, когда вы относитесь к маркетингу как к бизнесу, маркетинг получается значительно более эффективным. Вторая причина заключается в том, что, когда вы четко представляете себе маркетинг как инвестиции в бизнес, которые приносят ясные и измеримые дивиденды, маркетологи имеют возможность получать ресурсы, необходимые им для плодотворной работы. Пока на маркетинг смотрят как на что-то необязательное, как на статью расходов, директорат чувствует себя вправе своевольно урезать маркетинговый бюджет. Это снижает эффективность маркетинга, а снижение эффективности влечет за собой дальнейшие сокращения. Получается нисходящая спираль, ведущая к полному забвению маркетинга.

Нанимайте профессионалов, а не любителей

Маркетинг – не приятное времяпрепровождение, которым можно заниматься по желанию, а главная стратегическая дисциплина, требующая методичного и профессионального подхода. А чтобы обеспечить такой подход, вы должны более принципиально относиться к найму профессиональных кадров и их подготовке.

В мире есть много очень хороших маркетологов, ставших настоящими профессионалами после многих лет стажировки. Я считаю себя одним из них. Моим первым рабочим местом была должность помощника менеджера по бренду Aigel в мексиканском отделении компании ProcterGamble. Примерно через год я стал торговым представителем, потом работал менеджером бренда Crest, а затем Safeguard. Через некоторое время меня пригласило на работу нью-йоркское рекламное агентство McCann-Erickson, и я стал работать в Мексике в пользу компании Coca-Cola как клиента.

Затем были новые задания: я жил в Японии, работая в интересах Nestle и General Motors, потом в Нью-Йорке, обслуживая одного из бутилировщиков Coca-

Cola. Еще через некоторое время компания PepsiCo (да, PepsiCo!) пригласила меня поработать руководителем ее службы маркетинга в Бразилии. Затем они отправили меня в Нью-Йорк, где я был главным маркетологом Pepsi в США, пока не переехал в Атланту, приняв приглашение Coca-Cola.

Когда я только начинал свою карьеру, то о маркетинге не знал ничего. Я стал маркетологом благодаря тому, что компании ProcterGamble понадобились люди в маркетинговый отдел и меня взяли.

К сожалению, такое случается сплошь и рядом. Директора сами ничего не понимают в маркетинге и нанимают кого попало или впихивают в отдел маркетинга свою родню, не зная, куда еще ее пристроить. Некоторые из новичков, особенно молодые энергичные ребята, готовые учиться, работают хорошо, несмотря на недостаток квалификации. Но большинство вакансий занимают люди совершенно непригодные.

В прошлом, когда конкуренция была не столь суровой, можно было обойтись командой, где несколько человек работают как настоящие маркетологи, а остальные сидят на телефонах и занимаются бумажной работой. Но в будущем это не пройдет.

Просто хотеть получить место маркетолога мало. Настоящие маркетологи должны любить маркетинг, дышать им, жить им.

С каждым днем работы для маркетологов становится все больше и больше, побуждать потребителей покупать именно ваши, а не чьи-либо еще продукты становится все труднее. Это значит, что вам нужно много людей, причем каждый из них должен работать в полную силу.

Вам нужны их знания и мозги, когда вы разрабатываете хитроумные планы, а также дисциплина и практические навыки для реализации этих планов. Если компания хочет продавать больше продукции, ей нужно иметь в штате больше профессиональных маркетологов и укомплектовать маркетинговый отдел так, чтобы там была подходящая смесь талантов, способная делать все необходимое лучше, чем маркетинговые команды конкурентов. Если вы хотите играть в высшей лиге, вам нужна команда профессионалов.

Вопрос получения необходимых ресурсов по-настоящему выходит на передний план, когда речь заходит об укомплектовании службы маркетинга. Когда вы высказываете желание нанять целую армию лучших, умнейших маркетологов в мире, в глазах работодателя начинают прыгать значки доллара, и финансовый отдел заявляет, что штатное расписание не резиновое. Чтобы выиграть битву за бюджет, маркетолог должен сделать две вещи.

Во – первых, вы должны сами понять и убедить в этом своего босса, что маркетинг – это профессия.

Маркетологи являются профессионалами, обладающими особыми навыками, которые вам нужно выявить и за которые нужно платить. Вы не можете поручить заняться маркетингом сына тетушки Винни просто потому, что он сидит без работы. Вы не можете взять и человека, который скажет вам: «Я потребитель. Я покупаю товары. И я знаю многих людей, которые покупают товары, поэтому я знаю, как их надо продавать». Маркетологами не рождаются. Чтобы стать маркетологом, этому нужно учиться и этого надо по-настоящему хотеть. Просто хотеть получить место маркетолога мало. Настоящие маркетологи должны любить маркетинг, дышать им, жить им. Вам нужны умные, преданные делу люди с хорошо развитыми навыками, а не просто кто-нибудь.

Второе, что вы должны сделать, споря с финансовым отделом, – представить им факты и цифры. Вы должны показать, что маркетинг действительно дает отдачу, что инвестирование денег в службу маркетинга является прибыльным капиталовложением. Для этого вам нужно составить отчеты о прибылях и убытках по каждому бренду и по каждому роду деятельности, включив в них все возможные издержки. Затем с цифрами в руках вы должны обосновать новое штатное расписание точно так же, как проводится технико-экономическое обоснование строительства нового завода или склада.

Если у вас есть конкретные данные, показывающие параллельность взлетов и падений продаж и прибылей увеличению и уменьшению расходов на маркетинг, и если у руководства компании есть хоть капля здравого смысла, вы рано или поздно добьетесь своего. А если нет, советую найти новую работу, потому что едва ли стоит работать на компанию, управляемую людьми, которые либо не очень умны, либо не желают добиваться успеха. Кто захочет помогать двоечнику стать троечником, если он может помочь хорошисту стать отличником? Если компания не желает вкладывать деньги в маркетинг, как она собирается расти? По инерции? Едва ли это у нее получится.

Нанимайте лучших, а потом ищите им работу

Предположим, вы получили добро на наем армии хороших работников. Давайте поговорим, как приступить к набору людей и формированию работоспособной службы маркетинга. Как определить, кого брать? И как заставить работников делать то, что вам нужно? Здесь опять нужна стратегия.

Я придерживаюсь философии, которую позаимствовал у футбольного тренера Текса Шрамма. В отличие от других тренеров, он искал не лучших тэклов, эндов и раннинбеков, но лучших атлетов, каких мог найти, а затем учил их играть в том или ином амплуа.

Самые лучшие работники далеко не всегда доступны.... Значит, вы должны найти способы переманить их к себе.

Именно так мы нанимали людей в Coca-Cola. Мы искали лучших людей. Нас интересовали не кандидаты, имевшие 7–8 лет производственного стажа, или проработавшие 2–3 года в индустрии прохладительных напитков, или жившие в 3–4 странах, или имевшие 2–3 детей. Мы искали лучших маркетологов в мире, а потом подбирали для них должности, и при необходимости даже создавали новые рабочие места, если подхо-

дядцей вакансии не было. Одно время у меня было четыре или пять специальных помощников, потому что когда я находил умного человека, а места в штатном расписании не было, я придумывал ему должность и впрягал в работу на тех направлениях, которые хотел развить.

Попадая в благоприятную рабочую атмосферу, выполняя ответственные задания, новички очень быстро учились и приспособивались. Когда находите хороших людей, нанимайте их. Если они действительно хороши, они всегда найдут возможность принести вам пользу, какую бы работу им ни поручили.

Одна из проблем, с которой вы столкнетесь, набирая людей, заключается в том, что самые лучшие работники далеко не всегда доступны. Я имею в виду, что они работают в других местах, и довольные работодатели зачастую платят им неплохую зарплату. Значит, вы должны найти способы переманить их к себе. Нужно узнать, чего они хотят, но не получают на своей работе, и дать им то, что я называю виртуальной зарплатой. Может быть, они ищут дух приключений или хотят работать в таком месте, где было бы удобнее жить их семьям. Кто-то хочет, чтобы его ребенок родился в определенной стране. А может быть, у женщины есть друг во Франции и она хотела бы переехать туда и выйти за него замуж. Я всегда просил своих служащих высказывать подобные доводы, почему они захо-

тели бы поменять место работы. И мы удовлетворяли их пожелания, приспособливались к ним. Мы проявляли исключительную гибкость, обеспечивая работникам исполнение их желаний, и взамен получали то, что хотели мы: энергичных, умных, преданных делу людей, которые высоко ценили тот факт, что компания шла навстречу их пожеланиям.

Вливайте свежую кровь

Когда вы комплектуете свой отдел, приглашая умных людей извне компании, вы должны проявлять особый такт и внимательность в общении с людьми, которые уже являются сотрудниками компании. Это как выводя на рынок новый продукт, вы должны продолжать маркетировать прежнюю продукцию. Я упоминаю об этом потому, что навыки общения очень важны, а выучиться им очень трудно.

Вскоре после моего возвращения в Coca-Cola в августе 1993 г. я убедил президента компании Дуга Айвстера и председателя совета директоров Роберто Гойзуэту согласиться принять на работу еще 50 человек, потому что нам не хватало кадров для выполнения всего задуманного. Но я недолго радовался этому существенному укреплению мускулатуры маркетинга, потому что внезапно столкнулся с бунтом со стороны людей, которые, как мне казалось, должны были бы радоваться вместе со мной. Взбунтовались те, кто уже работал в отделе, – хоть это расширение было явно в их пользу, ведь бюджет отдела резко увеличивался, – и «охотники за головами», которые должны были получить хорошие деньги за помощь в рекрутировании новых сотрудников.

Проблема в отношении сотрудников заключалась в том, что я недостаточно четко разъяснил им наши намерения. Глядя на этот массовый набор, люди решили, что мы уже не видим в них толковых работников, и обеспокоились, что их будут увольнять. Когда мы наконец поняли источник проблемы, я постарался убедить служащих, что это недоразумение. Но вот поведение агентств по найму я понять так и не смог.

У нас много хороших работников, но нам нужно еще больше, в том числе тех, кто обладает навыками, которых нет у существующих кадров.

Казалось бы, они должны были быть довольны, когда им предложили найти для нас 50 хороших работников без каких-либо ограничивающих требований. Но все оказалось иначе. Если вы хотите заполнить какую-то вакансию, скажем менеджера по промоциям в Сингапуре, вы можете передать «охотникам за головами» описание должностных обязанностей, и они подыскивают отвечающего вашим требованиям человека. Но когда вы просто говорите им: «Я никаких конкретных требований не выдвигаю. Мне нужны просто 50 хороших маркетологов», – они смотрят на вас как на идиотов. Они не могут понять, чего вы хотите, не имея конкретных условий.

В то время начальницей отдела кадров была Лесли Риз. Она то и дело, хватаясь за голову, жаловалась,

что агентства по найму отказываются братья за эту работу. Более того, они раздували недовольство внутри компании, нашептывая менеджерам на местах, что мы нанимаем людей за их спиной. Потом менеджеры в панике звонили мне и говорили: «Кого вы там нанимаете? Мне никого не нужно; у меня все вакансии заняты. Зачем вы это делаете?»

Нам приходилось тратить массу времени на разъяснения. Мы вполне довольны теми, кто у нас работает, и увольнять никого не собираемся. Если мы наняли кого-то в Цюрихе, это вовсе не означает, что он там и будет работать. Мы просто расширяемся. У нас много хороших работников, но нам нужно еще больше, в том числе тех, кто обладает навыками, которых нет у существующих кадров.

Людей с опытом работы в отрасли прохладительных напитков у нас уже было достаточно, и нам нужны были люди, работавшие в других сферах, чтобы они могли научить нас тому, что знали. Как выразился Роберто Гойзуэта, «мы ищем людей, которые снабдили бы нас свежей кровью, а не тех, кому мы бы хотели влить нашу кровь». Это был очень важный комментарий, подчеркнувший, что мы не собирались переучивать людей 6-месячной учебой, чтобы они забыли обо всем, чем занимались в других областях; наоборот, мы хотели, чтобы новые люди научили нас тому, что знали и умели сами. Мы хотели, чтобы люди со стороны по-

могли нам научиться лучше делать то, что мы делали.

Слишком много продуктивных работников не бывает

Одной из главных жалоб агентств по найму было то, что мы не указывали конкретной специализации. Я стою на том, что, глядя в будущее, о конкретной специализации беспокоиться нечего. Ищите себе лучших практиков из сферы рекламы, маркетинга, средств массовой информации и бренд-менеджмента и берите их на работу. Их не так уж много. Многие компании путают большой стаж и действительные знания, думая, что человек, проработавший в какой-то должности 12 лет, обязательно обладает бесценным опытом. Поверьте, во многих случаях это совсем не так. Найти работников действительно хороших, тех, кто умеет переосмыслить свой опыт, перестроиться и делать дело так, как это нужно вам, – так, как я рассказывал на протяжении предыдущих 8 глав, – трудная задача. И если вы колеблетесь, находя таких, вам никогда не достичь той глубины и силы маркетинга, которые вам нужны.

Взгляните на спортивные клубы. Менеджер бейсбольной команды берет шестерых питчеров, хоть мог бы обойтись одним. Еще десять питчеров у него в команде второго и третьего дивизионов. Менеджеры постоянно укрепляют эту позицию, так как знают, что пит-

Черы со временем выдыхаются. Компании не делают этого из-за жесткого штатного расписания. Когда мы даем знать на Уолл-стрит о сокращении штатов, там обычно радуются новости, видя в этом стремление к большей продуктивности. Правда же в том, что производительность при этом обычно отнюдь не повышается, потому что, когда приходится выходить чуть ли не на улицу и нанимать первого встречного, чтобы заполнить вакансию или выполнить работу, которая должна была быть выполнена пять минут назад, это в высшей степени непродуктивный подход. Нужно иметь резервы.

Когда вам приходится... нанимать первого встречного, чтобы заполнить вакансию или выполнить работу, которая должна была быть выполнена пять минут назад, это в высшей степени непродуктивный подход.

Вам нужно исходить из той посылки, что большее число людей, должным образом наведенных на правильные цели, произведут и продадут больше товаров и принесут вам больше денег, тем самым оправдав себя. Если же они не оправдывают себя, вот тогда сокращайте персонал, потому что он не обеспечивает вашего роста на рынке. Вы не можете увеличивать штаты до бесконечности, так что сокращать кадры время от времени явление нормальное. Но вы должны сокращать людей только в том случае, если они не прино-

сят пользы, а не потому, что они не уместаются в искусственно установленное штатное расписание. Если все люди у вас работают продуктивно, обеспечивая должный сбыт и рост, то, сократив штат, вы автоматически уменьшаете свои доходы. Продуктивных людей не может быть слишком много.

Предоставьте им заниматься своим делом

Конечно, даже если у вас соберутся самые лучшие профессионалы со всего мира, вам все равно нужно ими управлять. Или, скорее, нужно создать систему и среду, где они могли бы расцвести и эффективно выполнять то, ради чего вы их наняли. Это значит, вы должны наделять их полномочиями и ответственностью. Вы должны доверять им. Я лично своим успехом в наибольшей степени обязан умению нанимать хороших людей, способности внимательно слушать их идеи и готовности предоставить им возможность реализовать задуманное. Когда они ошибались, но признавали свои ошибки и учились на них, я предлагал им не беспокоиться об этом и браться за что-то другое.

Я привел в Coca-Cola сотни умнейших и талантливейших людей в мире. Нанимая их, я понимал, что у каждого была своя маленькая мечта, задумка, некая промоционная акция, которую они хотели бы воплотить, или некий новый штрих, чтобы дополнить имидж бренда. Если вы создаете среду, в которой они могут проверить практическую пригодность своих мечтаний, они будут проявлять невероятную энергию, энтузиазм и продуктивность.

Большинство людей любят говорить о своем желании и умении слушать или делиться полномочиями, но для многих это только слова. Однако, если вы нанимаете людей ради их знаний, вы должны уметь их слушать и предоставлять свободу действий. В противном случае нет смысла платить им за знания.

Если вы нанимаете людей ради их знаний, вы должны уметь их слушать и предоставлять свободу действий.

Если вы берете людей извне компании, а не перемещаете к себе сотрудников других отделов, то делаете это ради обмена знаниями. Вам нужно учиться на их успехах и ошибках и передать эти знания другим своим работникам. И чтобы осуществить это, необходимо наладить четкие каналы общения, найти общий язык с новыми сотрудниками и делиться с ними ответственностью. Иногда, даже зная, что кто-то собирается совершить ошибку, позвольте ее совершить, чтобы сам человек и его коллеги смогли чему-то научиться на ней.

Разъясните процесс принятия решений

Каждый мой подчиненный в Соке обладал всей полнотой власти над порученным ему делом. У нас была четкая система, разъясняющая, кто за что отвечает и кто должен принимать решения. Совместно с моим другом Биллом Богсом мы разработали схему пяти уровней принятия решений. Уровень 1 – это мое личное решение без вашего вклада, уровень 2 – мое решение с вашим участием, уровень 3 – наше общее решение, уровень 4 – ваше решение с моим участием, уровень 5 – ваше единоличное решение.

Уровень первый составляют вопросы политики компании, не подлежащие обсуждению. У компании есть централизованные обязательства перед акционерами, и потому она должна иметь централизованную стратегию обеспечения своих главных интересов. Если вы отвечаете за торговую марку, или компанию, или бухгалтерию, есть некоторые вещи, решения по которым принимаете только вы сами в силу обязанностей, возложенных на вас акционерами или советом директоров компании. Эти решения должны четко доводиться до всех, кого они касаются. И нет ничего плохого, если вы скажете кому-то: «Это решение 1-го уровня. Мы об-

суждать его не можем, и потому не стоит тратить время на попытки изменить его».

На самом деле умение четко сказать «нет» – одно из важных качеств хорошего руководителя. Я не говорю, что вы должны запрещать что-то только для того, чтобы показать свою власть. Но обеспечить эффективное и продуктивное использование рабочего времени – часть ваших обязанностей. Один из лучших комплиментов, которые я когда-либо получал, был адресован мне Томом Лонгом – одним из моих непосредственных подчиненных в Соке. Когда он как-то обмолвился, что я очень часто говорю «нет», я вначале воспринял это как жалобу. Но потом он добавил: «Когда вы после бурного обсуждения моих предложений наконец говорите: „Нет, мы не будем делать этого по таким-то причинам“ – и объясняете эти причины, я успокаиваюсь, перестаю тратить время на пустые споры и могу сосредоточиться на том, что было одобрено».

Не бойтесь говорить «нет». Всякие «может быть», или «да, мысль интересная, но я еще подумаю», или «этот вопрос требует доработки» – или что вы там еще говорите – людей не вдохновляют и не убеждают. Лучше сказать «да» или «нет». Разложите вопрос по полочкам, а когда обсуждение заканчивается, остановитесь на каком-то решении.

Решения 2-го уровня – это когда я говорю: «Мне нужно принять решение, но я хочу, чтобы вы внесли в не-

го как можно больший вклад». Напишите свои предложения, изложите, представьте их, как хотите. В конце концов, когда мы оба будем четко понимать, что вы предлагаете, когда мы оба будем знать, что думаете вы и что думаю я, тогда я буду в состоянии принять какое-то решение. В этом случае крайне важно, чтобы люди знали, что они услышаны, что их взгляды и их анализ ситуации приняты во внимание тем, кто принимает окончательное решение. Этот процесс имеет то дополнительное преимущество, что помогает людям понять образ вашего мышления, чтобы в будущем знать, по каким критериям вы собираетесь судить и как они могут завоевать ваше одобрение.

К решениям 3-го уровня я отношусь отрицательно. Уровень 3 подразумевает, что мы все пытаемся достичь консенсуса и принять общее решение. Это, как правило, недостижимо. Принимать окончательное решение должен все-таки кто-то один. Даже в условиях самой либеральной демократии кто-то должен проявить инициативу и сказать: «Вот как нам надо поступить. Давайте обсуждать и спорить до посинения, но кто-то должен принять окончательное решение». Я всегда старался каждое решение, которому по статусу полагалось быть на уровне 3, переместить на уровень 2 или 4. По возможности избегайте решений 3-го уровня.

Решения 4-го уровня самые трудные для менедже-

ров, потому что означают, что вы должны отказаться от власти и позволить захватить лидерство кому-то другому. Менеджер вносит свой вклад в выработку решения, но окончательный выбор остается за кем-то другим. Если вы хотите, чтобы эта система действовала, вам, как начальнику, особенно важно придерживаться установленных правил и реально предоставить подчиненному право принять это решение.

Не бойтесь говорить «нет». Всякие «может быть»... людей не вдохновляют.

Если вы обещали работнику, что он сам может принять решение, не поддавайтесь искушению вмешаться и по праву сильного заставить подчиненного сделать так, как вам хочется. Поступая таким образом, вмешиваясь в процесс или впоследствии наказывая работника за то, что он принял решение, негодное вам, вы разрушите организацию, потому что в дальнейшем вам придется все решения принимать единолично. И многие из этих решений, которые вы будете принимать, сидя в офисе в Нью-Йорке, Атланте или Лондоне, обречены быть никуда не годными. Ведь вы для того и нанимали помощников и рассылали их по всему свету, чтобы они приобретали и развивали навыки и опыт, необходимые на конкретных рынках. Если все решения принимаются на самом верху, вы не получаете пользы от этих знаний.

Уровень 5 – это просто ваши единоличные решения, принимаемые без моего участия. Бывает, люди приходят ко мне с вопросами, а я им говорю: «Это же 5-й уровень». Уровень 5 подразумевает, что вы доверяете своим подчиненным: их способностям, знаниям, их пониманию происходящего на рынке. Уровень 5 – это делегирование полномочий. Вы фактически говорите подчиненным: «Причина, по которой вы работаете здесь, по которой мы наняли вас, доверили заведовать брендами нашей компании, заключается в том, что мы верим в вас. Действуйте!»

У каждого есть чему учиться и чему учить

Не поймите сказанное так, будто я сторонник «невмешательства» в менеджменте. Я считаю, что это моя работа обеспечить, чтобы каждый сотрудник вполне понимал стратегию, курс и цели предприятия. И я часто весьма жестко спорю, стараясь направить их идеи в русло общей стратегии. Но все-таки предпочитаю, когда возможно, предоставлять людям право работать самостоятельно. Людей нужно раскрепостить, дать им реализовать свои самые сильные стороны. И знаете, я на своем опыте убедился, что люди, которым предоставлена самостоятельность, работают хорошо. У них полно хороших идей, они стремятся творить, изобретать, открывать. Вам нужно лишь задать им общее направление, создать благоприятную среду, а потом пусть они делают свое дело.

В прежние времена в Соке бытовала и до сих пор бытует во многих других компаниях практика, что менеджер из головного офиса прилетал в какое-то из отделений компании на местах, издавал там пачку приказов и аннулировал разработанные местными сотрудниками планы. Его всегда воспринимали как головную боль и старались поскорее отправить восвояси, чтобы

вновь вернуться к привычному ведению дел.

Когда я предпринимал подобные инспекционные поездки, меня, держу пари, ненавидели больше других, потому что я приезжал не просто покомандовать. Я бросал вызов, подвергал сомнению, спорил. Делал я это отчасти затем, чтобы убедиться, что люди действительно понимали наши цели, и чтобы побудить их придумывать идеи не просто хорошие, а самые лучшие из возможных. Но еще я это делал потому, что верю в учебу. Я был уверен, что люди, работавшие на нашу компанию в разных частях мира, были блестящими, фантастическими работниками, и хотел научиться у них чему-нибудь. И я знал, что при всем моем многолетнем опыте, они еще многому могли бы научить меня. Наши встречи были обменом идеями и знаниями. В противном случае не было бы смысла проводить их. Если бы я просто хотел отдать какой-то приказ, то сэкономил бы массу времени и денег, воспользовавшись факсом или электронной почтой.

Просто сидеть и слушать, пока кто-то что-то бубнит... представляя заранее разработанные планы, было глупо и скучно. Мы хотели участвовать в этом планировании.

Когда мы с Дугом Айвстером проводили в Соке совещания по бюджету, нам нравилось сравнивать их с сократовскими диалогами, хотя многие из присутство-

вавших могли бы назвать их попросту перебранкой. Мы решили для себя, что просто сидеть и слушать, пока выступающий бубнит перед схемами, слайдами, представляя заранее разработанные планы, глупо и скучно.

Мы хотели участвовать в этом планировании, поэтому постоянно перебивали докладчиков, задавали вопросы, вносили свои предложения. Многим такой порядок поначалу не нравился, но когда поняли, что мы не нападаем, а, скорее, стараемся помочь, то перестали обижаться, и на совещаниях заблистали все более интересные идеи.

Вы должны понять и помочь каждому понять, что напор в отношениях с людьми, горячие споры, жаркие дискуссии хороши тем, что побуждают людей находить еще лучшие варианты, когда кажется, что и так все прекрасно.

Должен сознаться, что, когда я был молод и начальники подвергали сомнению мои идеи, я обижался и огрызался. Но с годами пришло понимание, что люди, сидевшие за столом разбирая мои планы, обладали знаниями, которых не было у меня, и передавали их мне. От кого-то где-то они могли услышать полезную идею, которая, дополняя мое собственное предложение, улучшала его хотя бы чуть-чуть. Это учеба, это передача крупиц знаний, это количество, переходящее в качество. Это использование всего возможного, чтобы

вы с каждым днем работали чуть лучше.

Помню, как обрадован я был, когда после примерно двухлетнего опыта подобных совещаний люди наконец стали говорить: «Да, последнее совещание прошло великолепно. Вы действительно старались помочь нам». В первый раз услышав это, я со смехом сказал своему помощнику Дику Флейгу: «А что, они думали я пытался в прошлый раз разрушить бизнес, что ли?»

Усвойте, что ответственность идет рука об руку с полномочиями

Следствием этой открытости общения и четкого распределения полномочий является ясность в отношении ответственности. Когда вы определяете, кто что решает, вы тем самым назначаете и ответственного за реализацию принятого решения.

Вам наверняка не раз приходилось бывать на совещаниях, где все красиво говорили о важных инициативах, но все так и заканчивалось разговорами. Я считаю, что в прошлом одной из главных помех на пути к успеху было то, что возникавшие отличные идеи не делегировались для исполнения конкретным менеджером.

Слишком часто бывает так, что каждый говорит о том, как надо бы сделать что-либо, а потом все перетасовывается, потому что стоящие на вершине цепи принятия решений решают поступить по-своему.

Когда вы назначаете кого-то принимающим решение, вы также говорите ему, что он должен полностью отследить весь процесс. Да, он может перепоручить выполнение работы кому-то еще, но все равно это он должен гарантировать, что работа будет выполнена. В любой организации, но особенно в крупной, вы долж-

ны очень четко представлять себе, кто за что отвечает.

Каждый говорит о том, как надо бы сделать то-то и то-то, а потом все перетасовывается.

Мыслите глобально, действуйте локально

Хоть я совершенно уверен, что вам нужны централизованная стратегия, курс и централизованные цели, я также твердо верю в децентрализацию исполнения и тактики. Вы не можете принимать все решения в Нью-Йорке, если хотите продавать свою продукцию в сотне стран мира или даже во всех 50 штатах, так как каждый рынок отличается от других. Там другие конкуренты, другая экономическая среда, другие потребители. На каждом рынке вам нужны местные организации, руководимые местными менеджерами, способными найти общий язык с местными покупателями.

Всякий, кто путешествовал или хотя бы изучал историю, знает, что французы отличаются от итальянцев, мексиканцы от гватемальцев, бразильцы от аргентинцев. Даже если у них общие границы, а порой и общий язык, в каждой стране свои нравы, мифы, история, демографический состав, экономика и проблемы. Все эти факторы, сплетаясь, образуют своеобразное полотно каждой страны. И на этом полотне, как на холсте, вы должны так нарисовать свой бренд, чтобы он отвечал чаяниям местного рынка, чтобы его поняли и признали.

Единственная возможность обеспечить это на постоянной основе – иметь местные руководство, агентство, местное производство, местных оптовых покупателей и грузовики, развозящие ваш товар по магазинам. Вам нужны также местный менеджер по продажам, местные торговые точки, и вам необходимо непрерывно отслеживать, что конкретно происходит на этих рынках, чтобы связь с потребителями не обрывалась ни на минуту.

Начиная деятельность в новой стране, вы порой можете быть ослеплены начальным высоким спросом на вашу продукцию. Вы открываете магазин, что-то поначалу продается, но на самом деле вы лишь снимаете сливки. Первоначальный объем продаж объясняется тем, что о вас много слышали от других, производители вы сигареты, прохладительные напитки или перевозите людей самолетами. Но если вы не объяснитесь с потребителями на их «диалекте», в их местных условиях, сбыт, скорее всего, начнет снижаться, а уж о росте и мечтать не приходится.

Я помню наш не принесший большой радости выход на восточноевропейские рынки. Когда пала Берлинская стена, нам виделось, что мы сможем войти на эти рынки и конкурировать через систему дистрибуции. Мы полагали, что все, что нам нужно, – это открыть потребителям свободный доступ к нашей продукции. В те дни мы любили говорить о физической и цено-

вой доступности и о приятии как о трех столпах успеха. Приятие означало, что потребители примут, не отвергнут нас. Ценовая доступность означала, что потребители могут себе позволить покупать нашу продукцию, а доступность физическая – что продукт был в пределах досягаемости. Когда наличествуют все эти три фактора, потребители никуда не денутся – будут покупать. Некоторое время этот принцип оправдывался, но в скором времени потребители остановились, словно говоря нам: «Ладно, уговорили, я время от времени покупаю у вас продукт, но зачем покупать больше?» И когда на рынке появились конкуренты и предложили альтернативные варианты, потребители стали метаться из стороны в сторону.

На каждом рынке вам нужны местные организации, руководимые местными менеджерами, способными найти общий язык с местными покупателями.

Я помню колебания нашей доли рынка, достигавшие 10–15 пунктов; они очень пугали меня, потому что указывали на отсутствие устойчивого спроса. Все это произошло по той причине, что мы недостаточно изучили рынок. У нас не было менеджмента на местах. У нас не было необходимой информации о потребителях, и мы не вполне понимали экономические и политические условия на местных рынках. У нас не было

локального опыта общения с потребителями, и мы не знали, что движет ими, отчего и возникли большие проблемы.

Чтобы выжить и расти, вы должны убеждать людей покупать вашу продукцию больше и чаще, а для этого нужно адаптировать свой бренд к местной культуре. Вы должны быть готовы вкладывать необходимые инвестиции и нанимать на работу сотрудников из местного населения. Когда мы в Соке проделали все это, то стали лучше понимать, что происходит на каждом рынке, и могли активно приспособливать свою деятельность к местным условиям каждого рынка.

Ключевой момент здесь в том, что единственной известной нам возможностью знать, когда и что нужно менять, было учреждение на каждом рынке отдельного, самостоятельного бизнеса. Это позволяло видеть, когда наши усилия плодотворны, а когда мы просто пускаем деньги на ветер. Это могло также определить, сколько маркетологов нам нужно. Поскольку мы вели учет доходам и расходам по каждому бренду на каждом рынке, мы могли оценивать их отдачу. Если люди работают продуктивно, пусть их будет больше. Вам нужно лишь знать, когда работа эффективна, а когда нет. А знать этого нельзя, если вы не ведете учет.

Со временем вы, может быть, захотите разработать региональные или даже глобальные программы. Но сделать это нужно лишь тогда, когда это ведет к рас-

ширению бизнеса, и единственный действенный способ расширения программ – через развитие локальных рынков. Вы должны эффективно действовать на местном уровне, прежде чем помышлять о глобализации своих операций.

Вознаграждайте отличную работу

Я считаю, что система вознаграждения за труд должна быть соизмерима с количеством и качеством работы. Мы должны в гораздо большей мере наказывать посредственность и вознаграждать отличную работу. Я всегда придерживался системы оплаты труда, основанной на том, что за выполнение своей работы человек получает положенный оклад. Если он делает что-то сверх своих прямых обязанностей, то получает премиальные, а если способствует приумножению богатства акционеров, то ему выделают еще и акции. Многие люди, получавшие акции годами ни за что, очень сердились на меня, когда перестал их выдавать направо-налево. Но я полагал, что вознаграждение должно быть тесно привязано к продуктивности, в противном случае не будет стимулов повышать эту самую продуктивность.

Американские предприятия стали социалистическими по своей природе. С годами компании окончательно запутались, приравняв продуктивность стажу. Человеку, проработавшему в компании 18 лет, достаются более высокие должности, более высокие оклады, большие премии, больше акций только из-за его стажа, не смотря на производительность его труда. Мне кажется

это странным.

К сожалению, многие компании за хорошие последствия вознаграждают, а за плохие не наказывают, и люди привыкли к этому.

В отношении маркетинга, да и жизни вообще у меня сложилось твердое убеждение, что все ваши действия имеют свои последствия и человек, действия которого привели к тем или иным последствиям, должен быть подвергнут взысканию или вознагражден. К сожалению, многие компании за хорошие последствия вознаграждают, а за плохие не наказывают, и люди привыкли к этому.

Всякий раз, когда кто-то получает производственное задание или когда кого-то нанимают работу, от этого человека ожидают определенных результатов работы. Мы рассчитываем, что он что-то сделает для нас за те деньги и иные блага, которыми мы готовы осыпать его. Но если не установить конкретных критериев, если не говорить о тех или иных последствиях, на реальное улучшение работы рассчитывать не приходится.

У меня часто возникают споры с моими детьми, когда мы бываем в ресторанах. Они меня постоянно критикуют, когда после отвратительного обслуживания я не плачу положенные 15 % чаевых. Они говорят, что стыдятся моего поведения, ведь платить 15 % чаевых – общепринятая практика.

Помню, как несколько лет назад, когда моя мать гостила у нас в Атланте, мы побывали в индийском ресторане, где нас обслужили просто ужасно. Еда была холодная, официант подавал не те напитки, что мы заказывали, и вообще все перепутал. Нас было 8 человек, каждый заказывал свое, и получилась полная мешанина. И когда по окончании обеда официант автоматически включил в счет 18 % платы за обслуживание, поскольку у них в меню было пропечатано правило, что при обслуживании группы в шесть человек и более к счету прибавляются 18 %, я вызвал менеджера ресторана и сказал: «Вычеркните этот пункт». Он ответил: «Нет, здесь же ясно сказано, что мы добавляем 18 % за обслуживание более шести человек». Я сказал: «Понятно, но никакого обслуживания не было, так что вычеркните надбавку». Если бы я не проявил твердость, ресторан фактически украл бы у меня эти деньги и продолжал подавать посетителям остывшие блюда и практиковать свой отвратительный сервис.

А сколько раз вы не могли улететь, имея зарезервированное место? Сколько раз авиакомпании аннулировали вашу броню, даже не поставив вас в известность? А сколько раз оказывались сдвоенные билеты, и вы, приехав в аэропорт, узнавали, что мест уже нет? Что при этом делают? Извиняются. Но не только. Когда оказывается, что пассажиров больше, чем мест, вам предлагают отказаться от полета этим

рейсом и в качестве компенсации дают дополнительный билет бесплатно. Вы наверняка бывали в подобных ситуациях. Обычно говорят: «У нас лишние пассажиры, кто готов отказаться? Вы сможете улететь следующим рейсом и еще получите дополнительный билет». Это последствия. Авиакомпания признает, что совершила ошибку, и компенсирует вам доставленные неудобства. Я знаю, есть федеральный закон, требующий делать это, но, как бы то ни было, я не полностью солидарен с такими действиями.

Я ни в коем случае не утверждаю, что следует избавляться от работника, когда вам кажется, что он не справляется, меня, скорее, можно даже упрекнуть в мягкотелости в отношении увольнений. Я думаю, что компании должны проявлять сочувствие и позволять людям ошибаться, позволять работать недостаточно хорошо пусть даже целый год. Но я также думаю, что этим людям нужно без заминок указывать на их ошибки, чтобы они четко знали, где и как промахнулись. И еще я сторонник того, чтобы тех, кто работает недостаточно хорошо, держать на голом окладе.

Премии и акции зачастую становятся значительной и постоянной частью зарплаты. Я считаю это ужасной ошибкой. Люди не должны получать премии только за то, что ходят на работу. Я придерживаюсь взгляда, что за выполнение работы, для которой вас наняли, вам платят зарплату, каким бы высоким ни было ваше по-

ложение в компании. За исключительно успешную работу, когда вы делаете что-то, выходящее за рамки прямых обязанностей, вы получаете премии.

Акции же должны быть компенсацией за то, что вы вносите особый вклад в повышение рыночной стоимости компании, на которую работаете, и символом того, что компания хочет, чтобы вы продолжали работать в ней как можно дольше, активно помогая укреплению бизнеса. Такая система подразумевает, что, если вы в течение какого-то года работали исключительно хорошо, компания должна заплатить вам больше. Вам дадут больше акций, большие премии, какова бы ни была их природа. Но это означает также, что если вы работаете недостаточно хорошо, то будете наказаны тем, что не получите премий и акций.

Одно из главных преимуществ такой системы в том, что она позволяет создать организацию, где людьми движет желание работать хорошо, а не просто работать. Когда я слышу, как кто-нибудь говорит: «Мне так нравится работать в компании», это уязвляет меня, потому что в этих словах слышится, будто принадлежность к некой организации или корпоративной семье важнее, чем интересная и приносящая пользу работа. Такие люди гордятся своей принадлежностью к известной организации, но они не чувствуют за собой ответственности за успехи этой организации и не стараются что-либо сделать в этом направлении. Мне такие ра-

ботники не нужны. Мне нужны работники-партнеры.

Маркетингом занимается каждый

До сих пор я говорил о найме и вознаграждении сотрудников непосредственно службы маркетинга, но в реальности функция маркетинга ложится на каждого работника компании. Каждый контакт потребителей с вашей компанией и продукцией влияет на ваше благополучие. Поэтому каждый работник вашей компании в каком-то смысле связан с маркетингом: человек, который отвечает или не отвечает на телефонные звонки клиентов; водители ваших грузовиков, вежливые или грубые; работники производственного сектора, которые заботятся или не заботятся о качестве выпускаемого ими продукта; сотрудники финансовой службы, которые оплачивают или не оплачивают счета справедливо и своевременно; люди из отдела снабжения, которые держат или не держат данное слово. Все эти люди общаются со своими друзьями и родственниками. Все они оказывают прямое воздействие на решение потребителей покупать или не покупать ваши товары. Поэтому вы должны постараться включить всех служащих компании в свою маркетинговую команду. Их нужно полноценно информировать и мотивировать помогать вам. Иными словами, убедите своих сотрудников, и они продадут ваш продукт.

Хотя в моей книге нет раздела под названием «Ясность общения», все, что я говорил о руководстве отделом маркетинга, подразумевает тот факт, что вы должны обеспечить недвусмысленное понимание вашей цели и стратегии каждым сотрудником.

Во время войны с Ираком коалицию объединяло четкое понимание того, что войска Саддама Хусейна должны быть изгнаны из Кувейта. Цель была предельно ясна. Интересно отметить реакцию простых солдат на происходившие события. Журналисты, освещавшие боевые действия, подставляя солдатам микрофон, ожидали примерно того же, что было во время войны во Вьетнаме, – слов типа «Мне здесь не нравится, я хочу домой».

Убедите своих сотрудников, и они продадут ваш продукт.

«Я скучаю по своей жене» и т. д. И они были в шоке, когда услышали: «Мы точно знаем, зачем мы здесь. Мы собираемся вышвырнуть Саддама из Кувейта, и, когда мы это сделаем, поедем по домам». Во Вьетнаме никто не знал, за что они воюют, и поэтому все жаловались. В Ираке же общность цели и четкое донесение этой цели до всех обеспечили должный моральный дух в войсках – ведь все знали, куда и зачем идут.

Так и в бизнесе каждый должен знать, каковы цели маркетинга, в чем состоит позиционирование и по-

потребительское предложение, чтобы все служащие могли объединиться вокруг вас на пути к достижению желаемого. И это справедливо в отношении работников не только службы маркетинга, но и всей компании. Каждый должен нести долю ответственности за то, чтобы убедить потребителей покупать ваши продукты или услуги больше и чаще и дать вам заработать больше денег.

Объясняйтесь точно и внятно

Будущее любой организации строится на ясности общения, четком, недвусмысленном понимании всеми заинтересованными сторонами правил игры и их точном соблюдении. Ваша способность преуспеть базируется на том, чтобы успевать делать как можно больше, а это значит, что все должны действовать быстро, проявляя творчество и самостоятельность. Умение четко довести до каждого, что он должен делать, – основа вашего успеха. Без ясности общения ваша организация будет похожа на толпу мечущихся в разные стороны людей. Какими бы умными ни были ваши сотрудники, они будут делать умные вещи, сводящие на нет умные действия других ваших сотрудников.

Когда я думаю о том, как донести свои маркетинговые стратегии и планы сотрудникам компании, я отношусь к этому так же, как к маркетингу моих продуктов потребителям. Я должен четко изложить свое предложение и постараться сделать его максимально привлекательным. Я должен представить его в разных измерениях, чтобы каждый служащий компании понял свою роль в осуществлении наших замыслов, и должен уметь сообщить его разными средствами. Иными словами, я разрабатываю для этого стратегию, как раз-

рабатываю стратегии для всего остального.

На мой взгляд, пустить на экране серию рекламы на обозрение огромной аудитории – не тот путь, по которому нужно следовать. Вы не можете обращаться ко всем с одними и теми же словами и одними и теми же средствами. Вы должны выработать отдельные подходы к различным группам сотрудников, которые позволят им понять, что вы намерены делать, и действовать в должном направлении. Как вы по-разному обращаетесь к разным группам потребителей, так же по-разному вам следует работать с разными аудиториями внутри вашей собственной компании, а также с оптовыми покупателями, поставщиками, рекламными агентствами и всеми остальными, кто может повлиять на отношение потребителей к вашей компании и вашей продукции.

Когда я говорю о том, что к маркетингу причастны все служащие компании, я не имею в виду, что каждый из них подотчетен главе службы маркетинга или что руководителем компании всегда должен быть человек, прошедший школу маркетинга – хотя это было бы не вредно. Как бы то ни было, вы, как маркетолог, должны, по меньшей мере, осознавать множественность аудиторий, к которым вам надлежит обращаться, и дать людям понять, что маркетинг слишком важен, чтобы предоставить заниматься им одним лишь сотрудникам отдела маркетинга.

В то самое время, когда маркетологи вербуют в свои ряды людей из других подразделений компании, чтобы они помогали продавать продукцию, им также нужно играть более серьезную, руководящую роль в принятии решений о том, какие продукты компании следует производить. В прежние времена ученые или производственники разрабатывали продукт и отдавали его маркетологам, чтобы те его продавали. Иногда это срабатывало. Лучшие примеры такого рода изобретений, которые представлялись маркетологам в уже готовом виде для дальнейшей продажи, – записки Post-it и тефлоновая посуда. Но в будущем предприятиям придется задуматься о противоположном подходе, когда маркетологи, зная потребности рынка, выходят вперед со словами: «Я могу продать этот продукт. Делайте».

Дайте людям понять, что маркетинг слишком важен, чтобы предоставить заниматься им одним лишь сотрудникам отдела маркетинга.

В сущности, я считаю, что производственных компаний как таковых нет в природе. Компании, конечно, могут что-то производить, но прежде всего они заняты маркетинговым бизнесом, потому что производством денег не зарабатываешь. Деньги можно заработать, лишь продавая что-нибудь.

Авиакомпаниям их огромные сети маршрутов денег не приносят. Деньги им приносят билеты, продаваемые

мые на эти маршруты. Автомобильные компании не получают денег, изготавливая машины. Они зарабатывают продажей своих автомобилей. Цементная компания может применять в своем производстве самое лучшее сырье и оборудования, но деньги она получит только тогда, когда продаст свой цемент.

И то же самое везде, а значит, каждый работник компании должен сосредоточиться на поиске возможностей продавать больше того, что вы производите, и производить больше именно того, что вы можете продать, и все это ради получения больших прибылей для акционеров. Это все должно делаться открыто, гласно; это нельзя пускать на самотек. Люди должны понимать свою роль в общем порядке вещей, чтобы вносить достойную лепту в маркетинговые усилия.

Слушайте экспертов

Когда я говорю, что маркетинг касается всех, позвольте все-таки уточнить, что зоны ответственности должны быть четко разграничены и не следует смешивать все в одну кучу. Компании совершают большую ошибку, на мой взгляд, когда создают смешанные группы из представителей разных профессий. Насколько я могу судить, единственное, чему способствует работа большинства смешанных групп, так это увеличению потребления бутербродов.

Да, я верю в командную работу. Вам нужно слушать всех, у кого есть что сказать важное, и обеспечить, чтобы каждый понимал свою роль в увеличении сбыта продукции. Но совсем не нужны совещания, где технологи высказывают свои мнения о рекламе или юристы обсуждают позиционирование и брендинг. Такие совещания – абсурдная трата времени.

От технолога нужны рассуждения о том, как улучшить технологический процесс производства товара или услуги. А юристы должны помогать корректировать ваши действия, чтобы они не выходили за юридические или этические рамки. Вам действительно нужна команда, где бы люди разных специальностей, не дублируя друг друга, работали над достижением общей

цели. Но что вам не нужно, так это группа людей, ничего не смыслящих в маркетинге, но комментирующих маркетинговую деятельность. Это входит в сферу ответственности маркетологов, и никто другой в стратегию и тактику маркетинга лезть не должен. Пусть каждый делает то, за что ему платят.

Когда мне говорят, что я слишком жестко отношусь к такому разграничению полномочий, я всегда спрашиваю: «Довольны ли будут юристы, если люди из службы маркетинга станут оспаривать проведенный ими юридический анализ некой идеи или проекта или данные ими рекомендации?» Они сразу ответят: «Закон гласит...» То же самое и здесь.

Насколько я могу судить, единственное, чему способствует работа большинства смешанных групп, так это увеличению потребления бутербродов.

Мнения специалистов имеют силу только в сфере их компетенции.

Чтобы преуспевать в будущем, вам нужно нанять на работу больше умных людей и создать такую службу маркетинга, где люди будут иметь возможность заниматься умной, творческой работой и нести за это ответственность. Но, как я неоднократно повторял, маркетинг слишком важен, чтобы взвалить его на плечи одних лишь маркетологов. Вы должны привлечь к сотруд-

ничеству всех работников компании. Для этого нужны хорошие линии связи, гарантирующие, что все сотрудники отдела маркетинга и других подразделений будут четко понимать, зачем они здесь работают и как могут внести свой вклад в общую победу.

Делая это, вы убиваете сразу двух зайцев. Во-первых, создаете атмосферу, в которой каждый может внести наибольший возможный вклад в общий успех. А во-вторых, что не менее важно, этим вы способствуете снятию с маркетинга покровов мистики. Когда люди понимают, что они делают, они понимают также, что маркетинг – это наука, а не искусство, что расходы на маркетинг – прибыльные инвестиции, а не издержки и что маркетинг не есть что-то необязательное. Маркетинг совершенно необходим. И каждый сотрудник компании должен участвовать в нем.

Мне нравятся рекламные агентства – и некоторым из них я даже нравлюсь сам

За многолетний опыт работы в маркетинге наибольшую известность и наибольшую грусть мне принесло сотрудничество с рекламными агентствами. Упомяните мое имя на Мэдисон-авеню, и вам такого наговорят... Когда сотрудники в настроении, вы, может быть, услышите: «А, Серхио Займан, это же сам Ая-Кола!» Если же они не в духе... тогда я даже не знаю, что вы можете услышать.

Мне бы хотелось, чтобы в будущем меня вспоминали как человека, который сделал большое дело, узаконив маркетинг и открыв всем глаза на его важнейшую функцию в мире бизнеса. Убеждать людей, что маркетинг есть бизнес и быть маркетологом – значит быть бизнесменом, я считаю своим личным джихадом. Я против того, чтобы компании автоматически урезали расходы на маркетинг в трудное время. Я против того, чтобы решения, касающиеся разработки и производства новых товаров, принимались без участия маркетологов и им предлагалось продавать уже готовые но-

винки. И я против того, чтобы руководство отмахивалось от мнения умных и вдумчивых людей на том основании, что это «всего лишь маркетологи».

Умный маркетинг – это умный бизнес, и одна из моих миссий на земле – помочь людям понять это. Но, увы, после 30 лет работы, после того, как миллиарды долларов, инвестированных в маркетинг при моем участии, принесли огромные прибыли, я все еще в умах многих людей остаюсь «скандалистом, передравшимся со всеми рекламными агентствами».

Поэтому в этой главе я хочу все расставить на свои места. Хочу объяснить, почему я так уверен, что индустрии рекламы необходимы перемены, что я вижу плохого в традиционной структуре отношений между корпорациями и агентствами и почему готов терпеть тот огонь критики, который вызываю на себя своими попытками что-то изменить. Через всю книгу красной нитью проходит утверждение, что реклама и маркетинг не имеют никакого отношения к волшебству, и их цель не получение наград на конкурсах и не развлечение зрителей. Главными компонентами рекламы и маркетинга являются и должны быть продажа товаров, выработка стратегий, оценка результатов и инвестирование средств ради получения максимальных прибылей.

Почему столь многие ненавидят меня: что я сделал и зачем

Вопреки моей репутации, я на самом деле очень люблю рекламу и многих энергичных и творческих людей, работающих в рекламном бизнесе. Я сформировался как профессионал и очень многое узнал о маркетинге за те годы, пока работал на фирму McCann-Erickson в Мексике, Нью-Йорке и Японии. Но может быть, как раз потому, что я вырос в рекламном агентстве, я хорошо понимаю, что они могут, а что нет. Я четко знаю, что было хорошего и плохого в прежней системе рекламных агентств, и понимаю, какие силы мотивируют агентства продолжать действовать так, как они привыкли. Имея некоторые утвердившиеся взгляды на этот счет, я решил внести кое-какие перемены, когда стал главой службы маркетинга Coca-Cola. Эти решения возникли не просто из желания что-то изменить. Они стали результатом отчаянного стремления найти лучшие пути к сердцу потребителей Coca-Cola, чтобы мы могли увеличить объем сбыта. Я знал, что лучшие рекламные агентства должны уметь и умеют это делать, и испытывал горькое разочарование оттого, что они не делали этого.

И тогда я ввел два крупных новшества, которые со-

трясли рекламную индустрию. Во-первых, я отказался от практики нанимать только одно агентство, выполняющее всю работу по всем продуктам. Во-вторых, я решил положить конец прежней практике выплаты агентствам комиссионных, вычисляемых как некий процент от затрат на прокат произведенной ими рекламы. Вместо этого мы начали нанимать разные агентства для выполнения разных задач и платить агентствам только за ту работу, которую они проделывали, создавая рекламные ролики и плакаты. Думаю, что по-настоящему все почувствовали опасность, когда мы поручили представление Diet Coke фирме SSCB, а не McCann-Erickson, которая была нашим основным партнером в течение 40 лет. Бомбы начали взрываться, когда после эксперимента с CAA Coca-Cola вообще отошла от McCann-Erickson и перепоручила всю работу 6 другим агентствам. А уж когда мы изменили систему оплаты, под нами разверзся ад крошечный.

Отчасти из-за той критики, которая тогда на меня обрушилась, мне особенное удовольствие доставило недавнее известие, что GM и ProcterGamble собираются начать платить агентствам по системе гонораров, а вслед за ними и несколько агентств объявили, что теперь будут взимать плату со своих клиентов только за выполненную работу. Я думаю, что новая система помогает людям из рекламных агентств лучше работать и, в конечном итоге, больше получать. И что еще важ-

нее, на мой взгляд, она способствует улучшению той рекламы, которую изготавливают агентства. Я всегда считал, что компании Coca-Cola не пристало довольствоваться чем-то не самого первого сорта и мы должны иметь самые лучшие в мире ресурсы.

Бомбы начали взрываться, когда... Coca-Cola отошла от McCann-Erickson.... А уж когда мы изменили систему оплаты, под нами разверзся ад крошечный.

Моей изначальной фундаментальной посылкой в отношении рекламы было то, что она должна приносить плоды. Я усвоил эту идею, еще когда работал на ProcterGamble в Мексике. У нас был стиральный порошок с ферментами, и мы хотели найти способ убедить людей перестать покупать старые моющие средства с их огромным расходом и начать покупать нашу новинку. Мы обратились в местное агентство и совместно выработали наименование Ariel и дизайн упаковки с символом атома. Потом они разработали блестящую рекламную кампанию.

Надо сказать, что в тогдашней Мексике очень немногие имели стиральные машины. Стирали преимущественно вручную. И для жен рабочих и служанок «белых воротничков», требовавших безукоризненной белизны рубашек, стирка превращалась в по-настоящему тяжелый труд. Стиральная машина бы-

ла мечтой миллионов женщин. В этот момент агентство NoblesAsociados придумало рекламную кампанию, главным девизом которой было «Ariel любое ведро превратит в стиральную машину». Зрители видели, как ведро с грязным бельем, когда в него сыпали стиральный порошок, начинало трястись и поворачиваться из стороны в сторону, совсем как столь желанная многим женщинам стиральная машина. Реклама четко и уверенно доносила до потребителей свойства нового средства. Бренд взлетел как на крыльях.

Этот опыт мгновенно сделал меня ярым адептом рекламы. Я понял ясно и безоговорочно, что реклама может продавать товары. И из этого понимания у меня выработалась уверенность, что, если хорошая реклама может приносить плоды, нет никакой необходимости довольствоваться плохой рекламой. Единственный смысл рекламы в том, чтобы продавать товары. В противном случае, это выброшенные деньги.

Я не забыл этого урока.

Краткий очерк истории рекламы

К сожалению, многие другие представители рекламного бизнеса этот урок не усвоили. И тому есть несколько причин. Одна из них в том, что на заре рекламы, когда мелкие торговцы и предприниматели поняли, что могли бы продавать больше, если бы рекламировали себя и свой товар, у них еще не было отделов маркетинга, а сами они не разбирались в рекламном деле. Они замечали, что посетителей в магазин приходит больше, если над входом прибить вывеску, а еще больше, если раздавать прохожим и развешивать на стенах листовки, гласящие: «На таком-то углу у меня цветочный магазин. Цветы свежие и очень красивые. Цены разумные». Если вы говорили людям, что есть в наличии такой-то товар, и объясняли им, зачем его покупать, они покупали. Но предприниматели, владевшие этими цветочными магазинами, были слишком заняты закупкой роз, навязыванием на них ленточек и наймом продавцов, чтобы иметь достаточно времени на рекламу. Им нужна была помощь.

Так появились рекламные агентства, которые с течением времени перестали быть только экспертами в сфере творческой разработки рекламы, техники ее производства и донесения до общественности через

средства массовой информации, но и разработали инструменты исследования потребительского рынка и стали фактически орудием маркетинга в пользу своих клиентов. Именно рекламные агентства разработали первые теории, касавшиеся стратегий позиционирования и маркетинга, объясняя клиентам, что им следует делать.

Они забыли о том, что... их главное предназначение – создавать рекламу, приносящую плоды.

На протяжении всего этого процесса рекламные агентства строились и крепили на той основе, что их деятельность для клиентов – темный лес. Это был период, когда вокруг маркетинга как непостижимого для простых смертных и не измеримого обычными мерками искусства сгустился покров мистической тайны. «Доверьтесь нам. Платите нам, – говорили рекламисты. – Мы занимаемся очень важным делом, которое вы без нас никак не сделаете. Но вы никогда этого не поймете. И это невозможно оценить или измерить, даже не пытайтесь».

Укрепляя этот миф и вешая эту лапшу на уши клиентам, рекламные агентства, однако, допустили огромную ошибку, когда сами поверили в свою сказку. Чтобы больше зарабатывать, они стали братья за подготовку речей на ежегодных собраниях, устройство конфе-

ренций, организацию связей с общественностью и превратились в агентства «полного обслуживания». Они думали, что, делая это, станут незаменимыми для своих клиентов, и одно время, быть может, так и было. Но в стремлении к диверсификации своей деятельности они потеряли интерес к рекламе, или, по крайней мере, она перестала быть в фокусе их внимания. Они забыли о том, что смысл рекламы – в продаже большего количества продукции и что их главное предназначение – создавать рекламу, приносящую плоды. Реклама стала для агентств лишь одним из многих видов деятельности.

От наград на фестивалях продажи не растут

Я был непосредственным свидетелем, как это происходило. С годами агентства росли, медиа-технологии становились все более кричащими, рекламисты продолжали конкурировать между собой за клиентов, но конкуренция эта базировалась не на том, как хорошо они продают товары, а на совершенно других критериях. «Наше агентство крупное и значительное, потому что у нас много клиентов». Или: «Все наши клиенты большие и сильные, так если вы тоже хотите быть большими и сильными, обращайтесь к нам». Или самое худшее: «Наша реклама заслужила множество наград от отраслевых советов (в которых мы сами же и заседаем); она изобретательна, сексуальна, всегда на переднем крае. Ура! Мы лучшие!»

Они состязаются и судят о себе на основе критериев, не имеющих никакого отношения к потребностям клиентов, которые заключаются в продаже продукции. Полагаю, что развитие системы отраслевых наград — еще одна важная причина, почему рекламные агентства сбились с пути; ведь это привело к тому, что критериями хорошей рекламы стали внешний лоск, творческие изыски и производственные технологии, а эф-

эффективность осталась за бортом.

Нет, эффективная реклама тоже нуждается в творчестве и хороших производственных технологиях, и я ничего не имею против того, чтобы рекламные агентства проводили состязания между собой и завоевывали награды на конкурсах. Я понимаю, что, когда продукт хорошо продается, вся слава обычно достается клиенту, изготовителю продукта. Агентства имеют мало возможностей добиться общественного признания. Вот почему они изобрели все эти системы самовосхваления. Они едут в Канны, где их друзья и коллеги судят их рекламные ролики, и таким образом становятся известны широкой публике.

Думаю, все это очень хорошо. Агентства должны получать признание от своих коллег за хорошую работу. Мне не нравится только то, что награждается обычно умение агентства создавать интересные образы, но эти интересные образы и награды продукцию не продают. Я могу целый день рассказывать истории о брендах, которые получили повсеместное признание, завоевали все награды на всех фестивалях, но сбыт которых в то же время заметно сократился. Когда вы последний раз видели результаты исследования покупательских намерений после очередного фестиваля рекламы?

Они едут в Канны, где их друзья и коллеги судят их рекламные ролики, и таким образом становятся

известны широкой публике.

Реклама должна устанавливать связь с потребителями, сообщая им о достоинствах продукта. Ее цель – не красивые картинки в надежде, что рост продаж последует несколько позже. Это маркетинг надежд. Реклама должна быть стратегией, проистекающей из самой сути продукта, и напористо доводить эту суть до потребителей. «Вот почему вы должны голосовать за меня. Вот почему вы должны покупать этот продукт. Вот почему вы должны покупать его все больше и больше и не складывать в чулан, а использовать». Именно так продаются товары, и именно это положено делать рекламе.

В 1980-х гг., когда дети сидели на вершине горы и пели «Я хочу научить весь мир петь», когда Злой Джо Грин выпивал залпом большую бутылку Соке, это не привело к бурному увеличению сбыта Соса-Сола. Сбыт ее в США продолжал даже несколько снижаться, что, и привело нас со временем к стратегии New Соке. Если агентства хотят сами себя награждать – на здоровье. Но не дайте себя обмануть. Не думайте, что награда, завоеванная агентством, автоматически означает, что ваш продукт будут покупать все больше и больше. Помните, что награды вручаются не потребителями, а такими же рекламистами. А для вас важно мнение только потребителей.

Стратегия должна принадлежать клиенту, а не агентству

Если рассмотреть этот вопрос в контексте всего вышесказанного, думаю, что мое решение изменить структуру отношений Соса-Кола с рекламными агентствами вы сочтете разумным. Я считал, что мы получали не самый эффективный рекламный продукт, какой могли бы, и мне захотелось его улучшить. Кое-кто считал это игрой мускулов с моей стороны. Но это не так. Я просто хотел продавать больше напитков и полагал, что улучшенная реклама поможет мне в этом, ведь я знал, на что способна действительно хорошая реклама.

Справедливости ради должен признать, что отчасти мной двигало желание отнять у рекламных агентств полномочия, которые они присвоили себе. Но дело не в том, что я жаждал власти, а в том, что на мне, как главном маркетологе компании Соса-Кола, лежала ответственность за принятие решений, которые агентства привыкли считать своей вотчиной. Ситуация была такова, что ее нельзя было оставлять на откуп агентствам. Как я уже говорил выше, клиенты много лет предоставляли агентствам право быть полновластными хозяевами маркетинговых стратегий. Но я считал

это неприемлемым. В конечном счете вся ответственность за рост прибылей и обеспечение интересов акционеров ложится на руководство компании. Полномочия делегировать можно, но делегировать ответственность нельзя. И я считаю, что если ответственность лежит на менеджерах компании, именно они должны разрабатывать стратегию и принимать решения.

Когда я начинал работать на Соке в 1970-х гг., стратегией маркетинга занималось рекламное агентство. Я хорошо помню, что все исследования проводились людьми McCapp-Erickson, и это были очень умные люди. Они тратили на исследования кучу денег, а потом возвращались и говорили: «Вот вам ответ: таким должно быть позиционирование, а такой – реклама». Я не признавал этого, не признавал тогда и не признаю сейчас. Я не думаю, что руководство компании может делегировать кому-либо разработку стратегии.

Из-за того, что агентства не имеют всей информации, они не в состоянии принимать всесторонне взвешенные решения.

И это не только вопрос ответственности. Менеджеры компании находятся в гораздо лучшем положении, нежели сотрудники рекламного агентства, для принятия стратегических решений. Это связано с тем, что агентства не обладают и не могут обладать тем пониманием и той информацией о происходящем в компа-

нии, какой обладает менеджмент. Из-за того, что агентства не имеют всей информации, они не в состоянии принимать всесторонне взвешенные решения. Это не их вина, это реальность жизни – никакая компания не раскрывает сполна свое нутро перед посторонними, даже перед рекламным агентством.

Как же может агентство учесть такие факторы, как общая рентабельность активов компании, коэффициент реинвестирования, стратегии корпоративного роста или размещение ресурсов, если компания не раскрывает все эти цифры? Ответ: никак не может. Вот откуда берется столь часто возникающий разрыв между целями компании и той рекламой, которая для нее изготавливается. Агентства могут стараться изо всех сил, но они работают в вакууме.

Конечно, улучшению ситуации несколько не способствовал и тот факт, что и сами рекламные агентства не стремились к полной открытости своей деятельности. Они продолжали прикрываться дымовой завесой чепухи «реклама-как-непостижимое-искусство». Хотя у меня и в мыслях не было наказать их за это или что-то другое, я действительно считал, что продвижение ими концепции черного ящика в рекламе было отчасти борьбой за власть, которая в лучшем случае отвлекла их силы, не давая сосредоточиться на том, что мне от них было нужно.

Что можно предоставить агентствам?

Если корпоративные менеджеры берут разработку стратегии на себя, что остается делать агентству? Агентство должно делать то, что умеет делать лучше всего, – производить рекламу и обращения, доводящие позиционирование до потребителей и реализующие корпоративную стратегию. Работая со многими разными компаниями, они хорошо знают поведение потребителей. Даже если некоторые знания нельзя перенести напрямую от одного клиента к другому, они знакомы со многими тенденциями, продуктами, категориями и ситуациями, потому что постоянно имеют дело с разными стратегиями и проводят различные исследования. У них есть творческие и производственные навыки, позволяющие соединить все разрозненные знания в единый коммуникационный пакет. Клиент определяет, что следует сказать потребителям, а агентство решает, как это сказать наиболее действенным образом.

Клиент определяет, что следует сказать потребителям, а агентство решает, как это сказать наиболее действенным образом.

Если вы решили именно так разграничить роли кли-

ента и агентства, тогда становится не столь уж важно ограничивать свои контакты только одним агентством. Поскольку стратегия принадлежит вам, а не агентству, вы при сохранении одной и той же стратегии можете нанимать для ее реализации сразу несколько агентств. В моем случае обращение сразу к нескольким различным агентствам было частью стратегии. Я хотел обеспечить мощный брендинг каждому отдельному продукту и продавать эти продукты по всему миру наиболее эффективным для каждого местного рынка образом.

В старые времена производство отдельной локальной рекламы в Coca-Cola сочли бы ересью. Надлежало пользоваться «характерной рекламой»: в Нью-Йорке создавалось 6–8 роликов, а затем они переводились на разные языки и крутились на всех рынках мира одновременно. Но, как вы уже, вероятно, поняли, я не являюсь сторонником теории «один размер подходит всем».

Я стал хорошим маркетологом и сумел продать так много продукции за годы своей карьеры по той простой причине, что верю в дифференциацию. Нельзя продать одинаковость. Продавать можно только отличия. Даже когда продукты и покупатели кажутся совершенно одинаковыми, вы должны найти или создать эти отличия и подчеркнуть их. Поэтому, если вы пытаетесь занимать все больше рыночных ниш, вам нужна для каждой ниши отдельная реклама, идеально подходя-

щая ей. Если что-то подходит всем, оно подходит не слишком хорошо.

Я не думаю, что бренд Marlboro, считающихся истинно американскими сигаретами, с ковбоем и прочими атрибутами, сохраняет точный молекулярный состав при производстве что в Чили, что в Эквадоре. Я думаю, что какие-то элементы от рынка к рынку меняются, и это придает дополнительное богатство бренду.

Нанимайте лучших на каждом рынке для каждого бренда

Если у вас есть сотня брендов в 150 странах мира, вам нужно разговаривать со всеми группами потребителей по-разному. Я считал, что нужно каждому региональному начальнику службы маркетинга Coca-Cola дать право самостоятельно набирать полный штат сотрудников для ведения каждого бренда и обращаться к самому лучшему рекламному агентству, которое он мог найти.

Никакое одно агентство не могло быть лучшим сразу для всех рынков, где мы работали, поэтому мы никак не могли обойтись услугами одного агентства. Чтобы активизировать и максимизировать наш рост в каждой из стран мира, нам нужны были ресурсы сразу нескольких агентств, действующих в разных регионах.

Быть может, в идеальном мире какое-то одно агентство могло бы быть наилучшим для всех сразу рынков, но, насколько я могу судить по своему опыту, лишь примерно треть агентств по всему миру можно назвать первоклассными. Другую треть составляют агентства довольно хорошие, а остальные разве что неплохие. К счастью, новое поколение руководителей рекламного бизнеса, как Джон Дунор в McCann и ребята из Ogilvy,

начинают менять свои структуры, и есть надежда, что скоро эти агентства станут сильнее.

Нам также требовались разные агентства для разных брендов потому, что каждый бренд-менеджер нуждался в агентстве, отдававшем все свои силы именно его бренду, а не распылявшемся по разным конкурирующим продуктам, даже если это были наши собственные продукты. Если менеджер хочет добиться максимальных продаж и прибылей от своего бренда, ему нужны люди, которые будут думать о его бренде 24 часа в сутки, а не 7 или 8.

Насколько я могу судить по своему опыту, лишь примерно треть агентств по всему миру можно назвать первоклассными.

Когда мы начинали планировать мероприятия по продвижению Diet Coke, мы решили обратиться к услугам McCann, того самого агентства, которое работало с Coke. В то время мы практиковали портфельный менеджмент, т. е. огораживали каждый свой бренд высоким забором, не давая им конкурировать между собой. Ясно, что не хотелось, чтобы один бренд высвечивал какие-то слабости другого вашего бренда. Проблема, однако, в том, что ваши конкуренты не дураки, и пока вы защищаете свои бренды друг от друга, они крадут у вас общий объем сбыта. Как бы то ни было, мы наняли McCann, чтобы они «защищали» бренд Coke, не по-

зволяя бренду Diet Coke выразить что-нибудь неподходящее в адрес Coke.

Но затем произошло вот что: сразу после того как McCann получил заказ на работу с Diet Coke, агентство обратилось к тогдашнему председателю совета Coca-Cola Полу Остину и убедило его, что запускать Diet Coke – идея плохая. Остин послал письмо Дону Киу, который был президентом американского подразделения Coca-Cola и руководителем проекта Diet Coke, и реализация проекта была остановлена.

Когда председателем совета и президентом компании стал Роберто Гойзуэта, Дон уговорил его возобновить работу над проектом. Тогда же я убедил Дона обратиться к услугам рекламной фирмы, которая тогда называлась SSCB, а сейчас именуется Lintas Ammiratti Puris. Как только он согласился, я вылетел первым же самолетом в Нью-Йорк и подписал с ними контракт. Пока никто не успел опомниться, у меня уже было второе агентство, и поменять что-либо было уже поздно.

Агентство SSCB сделало свое дело отлично отчасти благодаря тому, что они позиционировали Diet Coke, нисколько не задумываясь о судьбе материнского бренда Coke. Последний был заботой McCann.

После этого опыта, когда мы решили выпустить New Coke, мы попросили McCann выделить для работы с новым брендом несколько команд, которые бы соперничали между собой. Они поработали прекрасно и

очень быстро донесли идею New Coke до потребителей. Другое дело, что потребителям эта идея, к сожалению, не понравилась.

Хоть McCann с New Coke поработал хорошо, когда пыль осела, мы решили, что для работы с Classic Coke это агентство не годится. Дело в том, что они хотели вернуться к тому же, что было до внедрения New Coke. Но классическая Coca-Cola после истории с New Coke уже несколько преобразилась, установив новые отношения с американскими потребителями. И мы считали, что здесь нужен был свежий взгляд. McCann в переменах заинтересован не был, и мы передали бренд Coca-Cola в ведение SSCB, перепоручив McCann в порядке компенсации Tab и некоторые другие марки. Это был весьма болезненный процесс, но мы считали его необходимым. К сожалению, долго это не продлилось. В 1987 г. я ушел из компании, и уже через три месяца реклама Coca-Cola Classic вновь отошла к McCann.

Проблемы, которые мы пережили в отношениях с McCann-Erickson, хорошо иллюстрируют те две идеи, о которых я говорил выше. Во-первых, в ситуации с Diet Coke агентство было так предано классической Coke и так хотело ее защитить, что не могло или не желало дать Diet Coke шанс на успех. Разногласия по поводу Classic Coke лишний раз подтвердили мой взгляд, что нельзя позволять агентству подменять ваши представления о стратегии и позиционировании своими.

Да, продвижение New Coke вызвало большую неразбериху, но главное, что это помогло укрепить отношения классической Coca-Cola с публикой. И мы не хотели возвращения к прежнему положению вещей. McCann – очень хорошее агентство, и некоторым клиентам, вполне возможно, стоит продолжать сотрудничать с ним вечно. Но их подход в нашем случае в то время оказался неприемлемым для нас.

Опыт сотрудничества с САА

Когда Дуг Айвстер стал президентом Coca-Cola USA перед самым моим возвращением в компанию, он решил вновь отойти от McСапп. Компания тратила деньги налево и направо и не получала за них того, что ей было нужно. На этот раз Coca-Cola наняла для производства рекламы талантливое и не совсем традиционное агентство Creative Artists (САА). Кроме того, другими делами было поручено заниматься еще несколькими агентствами. Думаю, что руководство компании не вполне верило, что из сотрудничества с САА выйдет толк, поскольку Дуг попросил меня поработать параллельно с McСапп и предложить альтернативную кампанию. Вскоре после того как из САА стали поступать их наработки, для меня стало очевидно, что это будет успех.

К тому времени уже велись серьезные переговоры о моем возвращении в компанию, поэтому Дуг предложил мне принять участие в совещании, где САА намеревалась представить свою кампанию целиком. Майкл Овиц и Билл Хейбер, двое директоров САА, и их творческая бригада прибыли в офис одновременно со мной. По их лицам я видел, что они были не слишком рады видеть меня. Но хватило 15 минут, чтобы всякую

недоброжелательность как рукой сняло. Эти люди были великолепны. После встречи с ними направление рекламной деятельности Соке и всех ее брендов изменилось навеки... или, по крайней мере, пока я работал там.

Опыт сотрудничества с САА подводит нас к еще одной причине, почему следует иметь множество агентств. Каковы бы ни были ваши предпочтения, но каждое агентство хоть в чем-нибудь лучше других. Каждое имеет свою сильную сторону, свой конек. Конечно, они могут работать и в других направлениях, но в чем-то они особенно сильны. И я считаю, что вам нужно сопоставлять бренды и те мероприятия, которые нужны для их продвижения, с талантами и навыками агентств. Вам следует добиваться соответствия между нуждами вашего бренда или продукта и наиболее сильными сторонами рекламных агентств. В противном случае ничего хорошего не получится.

Наняв САА со всем их опытом и связями в кино, мы получили в свое распоряжение лабораторию, в которой издавна обкатывались новые технологии.

Coca-Cola наняла Creative Artists потому, что эта компания не была рекламным агентством в традиционном понимании и придерживалась совершенно необычного взгляда на рекламу. Сотрудники САА, которыми руководил первоначально Майкл Овиц, а потом

команда других менеджеров, разбирались в кино. Они знали разнообразную производственную технику. Они понимали Голливуд. Они разбирались в спецэффектах и были в курсе последних веяний. Почему это было так важно? Потому, что потребители остро реагировали на кинематограф, анимацию, спецэффекты и все модные темы современных кинофильмов, будь то меланхолия, быстрое действие или очаровательные маленькие животные. Наняв САА со всем их опытом и связями в кино, мы получили в свое распоряжение лабораторию, в которой издавна обкатывались новые технологии привлечения потребителей в кинотеатры. Агентство САА сумело приспособить свое знание потребителей с точки зрения киноиндустрии и свои навыки кинопроизводства к созданию отличной рекламы для наших брендов.

Это был, вне всякого сомнения, нетрадиционный подход. Я даже не уверен, что люди из САА сознавали это и понимали, что делают, но они хорошо разбирались в поведении потребителей и затем адаптировали иконографию наших брендов к этому поведению, чтобы нашу продукцию покупали больше и чаще.

Они искали способ модернизировать суть бренда, используя свои навыки, новые технологии и современные подходы, которые затронули бы струну потребителей. В результате этой кампании цифры продаж начали резко подниматься.

В то же самое время мы наняли детройтское агентство W.B. Doner, поскольку они работали со многими розничными магазинами и понимали розничную торговлю как никто другой. Они создали программы, затрагивавшие чувства потребителей в определенные сезоны торговли. Например, к Рождеству они разработали упаковки, напоминавшие подарочные, какие кладут под елку. Они же придумали рекламу «Рождественский караван», которая метафорически показывала, как приходит праздник, когда в город въезжают фирменные грузовики Соке в разноцветных огнях. В сезон самых оживленных покупок эта реклама напоминала покупателям, чтобы они не забыли купить Соке. Если вы хотите, чтобы в вашем бренде звучал обертон розничной продажи, лучше Doner этого не сделает никто.

Для обращения к «синим воротничкам» мы наняли агентство DMBB из Сент-Луиса, потому что у него был огромный опыт сотрудничества с Budweiser. Агентство Wieden Kennedy, руководимое Дэном Виденом, помогло нам максимально использовать потенциал спортивного спонсорства. Сначала они вели наши дела в Индии, Пакистане и Бангладеш во время мирового чемпионата по крикету. Позднее они помогли нам с европейским и американским футболом и бейсболом. Они хорошо знали потребителей именно с такой точки зрения. А вот на Ближнем Востоке и в Латинской Америке некоторыми нашими брендами занимался McC-

апп, потому что там это агентство было лучшим.

Если вы рассмотрите структуру рекламных агентств всего мира, то увидите, что она у всех примерно одинакова. Типичное агентство создано парой творчески настроенных рекламистов, которые ушли из какого-то другого места, когда у них появилась интересная идея. К ним пришли на работу люди, имевшие особые способности в каких-то направлениях или желавшие поработать в необычной атмосфере. Агентствами руководят какие-нибудь Дэвид Огилви и Билл Бернбах, у которых есть свое видение и своя мечта. Именно так возникло агентство Baker Spielvogel: Билл Бейкер и Карл Шпильфогель одно время работали в агентстве McCann-Erickson, обслуживая Miller. Затем они ушли из McCann и создали собственное агентство. Поначалу офис располагался в гостиничном номере, и главным коньком их было знание пивного бизнеса. Используя свой опыт, они постепенно расширились и превратились в весьма крупное агентство.

Клиф Фримен обладал отличным чувством юмора. И, думаю, люди, которых он нанимал в свое агентство, тоже были из тех, кто любит юмор. Это пошло из его многолетнего опыта работы на фирму Little Caesar's Pizza. Никто также не станет спорить с тем, что идеи, предложенные агентством BBDO, когда оно работало с Pepsi, General Electric, Frito-Lay и другими компаниями, были просто великолепны. Опять же, они привле-

кают к работе творческих и трудолюбивых людей, которые предпочитают работать именно с такого сорта компаниями и продуктами.

Я не хочу сказать, что агентства не могут развивать в себе разносторонние способности, но у каждого из них все-таки свой стиль и своя «личность». Поэтому очень важно правильно подбирать агентство к бренду. Агентство Клифа Фримена ведаёт некоторыми продуктами Coca-Cola и делает это прекрасно. Но когда я консультировал Miller Brewing Company, мне пришлось поработать с Кли-фом, и мне показалось, что полного, естественного соответствия не было, хотя Клиф, быть может, не согласится со мной.

Означает ли это, что ни при каких обстоятельствах вы не должны пользоваться услугами глобального агентства? Не означает. Во многих случаях как раз очень важно привлекать такое международное агентство, чтобы обеспечить плавность перехода и мощный поток информации. Если у вас еще нет своего филиала на каком-то из рынков, глобальное агентство – отличное средство обеспечить плавный выход на рынок и доставить на место необходимую массу информации. McCapp-Erickson, например, обладает великолепной сетью агентств и имеет все возможности обеспечить необходимую плавность. Но, принимая решение обратиться к услугам глобального агентства, вы должны делать это осознанно. Вы должны быть уверены,

что вам нужно обеспечить плавный переход и что вы нанимаете глобальное агентство именно по этой причине. И слишком долго пользоваться услугами такого агентства не стоит, потому что маркетинг – слишком важная вещь и вам нужны штатные маркетологи, вникающие во все тонкости бизнеса. Внешнее агентство полноценно заменить их не может. Я увел Coca-Cola от McCann и обратился к услугам сразу нескольких различных агентств, потому что в Coca-Cola уже была собственная мощная служба маркетинга. Мне не нужен был партнер для разработки стратегий. Мне нужна была лучшая в мире реклама и коллеги – способные, энергичные и горячо желавшие производить ее.

Платите за то, что вам нужно, и рассчитывайте на самое лучшее

Когда я объявил, что намерен прекратить платить рекламным агентствам комиссионные и начать платить гонорары, у обитателей Мэдисон-авеню случился удар. Агентства решили, что я хочу обеспечить свой успех за их счет. В отсутствие комиссионных, если я решу по какой-то причине – будь то благоприятное стечение обстоятельств, некая проблема или кризис – потратить кучу денег на прокат рекламы, они не получат привычную долю пирога. И все-таки я считал и считаю, что это решение отвечало не только моим, но и их интересам. Я хотел, чтобы на нас работали лучшие творческие люди из тех, что есть в рекламном мире. Поэтому я хотел, чтобы агентства имели предсказуемые доходы и возможность привлекать этих людей. Хоть я лишал их комиссионных от проката рекламы, зато гарантировал твердый доход даже в том случае, если реклама не использовалась. Реклама, к сожалению, руководством многих корпораций воспринимается как статья расходов, и пока к ней так относятся, компании склонны урезать рекламный бюджет, не глядя на то, действует реклама или нет. Я в Coca-Cola боролся с таким взглядом на рекламу изо всех сил, но все же не

мог обещать, что не окажусь в такой ситуации, что нам придется сократить расходы на рекламу из-за политического или экономического кризиса или по иной причине. Поэтому я хотел, чтобы рекламные агентства были уверены, что в любом случае получат определенную сумму, которая позволит им нанять нужных людей, не беспокоясь о моих маркетинговых действиях. Люди поумнее поняли это сразу; другие продолжали ожесточенную борьбу.

Я считаю, что труд рекламистов должен вознаграждаться точно так же, как вознаграждается наш с вами труд. Если вы работаете продуктивно, вам должны платить оклад, предоставить удобный кабинет, выплачивать премии, выдавать акции, добавлять другие льготы.

Я не предлагаю делиться с агентствами акциями вашей компании, но мою мысль вы поняли: им нужно платить за то, что они делают, и это не должно зависеть от того, что делаю я. Если они зависят от взлетов и падений моего бизнеса, то будут вынуждены терпеть убытки и сворачивать деятельность, когда мне будет трудно. Но именно когда мне трудно, мне нужна самая лучшая реклама. Нужен взлет, продаж, который вытащит меня из ямы, а лишних денег у меня нет, иначе я бы не был в яме.

Когда я вернулся на работу в Coca-Cola, наши агентства по всему миру получали, по разным схемам рас-

четов, от 25 до 30 % процентов комиссионных от стоимости проката рекламы. Они оправдывали такие большие проценты тем, что реклама в разных странах используется неравномерно, и если в одной стране они зарабатывают, то в других терпят убытки. Тогда, сказав, давайте договоримся, что вы будете получать деньги за всю ту работу, что делаете для нас, в том числе и там, где она не приносит прибылей. Когда мы провели расчеты, оказалось, что при определенных размерах гонораров общая сумма, переходящая из кармана в карман, будет примерно такой же, может быть, даже чуть большей. Зато такая схема обеспечивала нам лучшую рекламу, а им – твердую гарантированную оплату выполненных работ.

Нам не нужны были светские визиты. Мы были готовы оплачивать деловые визиты

Конкретнее, мое предложение агентствам заключалось в следующем: Coca-Cola будет платить агентству за услуги всех его сотрудников, которых они привлекут к работе на нас (с нашего согласия). Сверхштатные работники и менеджеры будут получать оклад, увеличенный в два с половиной раза, и, сверх того, мы будем платить агентству 20 % от прибыли – эта сумма значительно превысит любые доходы от работы на какого-либо другого клиента. К тому же мы решили за выдающуюся работу начислять премию.

И все – таки сопротивление было. Первым возражением агентств было то, что при такой системе они не могли относить на счет клиента 10 % командировочных председателю совета, 15 % президенту, 10 % начальнику стратегического планирования, по 5 % секретарям всех этих руководителей и т. д. Правильно, совершенно верно. Они привыкли посылать этих людей умасливать нас и вести светские беседы ради «поддержания отношений». Мы исходили из того, что нам не нужны были светские визиты. Мы были готовы оплачивать деловые визиты. Но если руководили агентств приезжали просто поболтать, они могли это делать за свой счет.

Следующим камнем преткновения были попытки агентств расширять до бесконечности списки лиц, якобы работавших в пользу клиента. Мы опять сказали: «Нет, спасибо». Мы не собирались платить тем, кто не участвовал в производстве рекламы, исследовании рынка или иных необходимых нам вещах. Мы весьма щепетильно относились к выбору людей, которые должны были работать на нас.

Я не требовал, чтобы каждый внесенный в список обязательно участвовал в исследованиях и производстве рекламы. Например, из Азии нам прислали список, включавший водителей и работников кухни, обеспечивавших агентство. Наши люди возмутились, но я не разделял их негодования. Чтобы вести дела в той

части света, без водителей и поваров не обойтись, и если рекламисты говорят, что эти люди необходимы им для того, чтобы они могли работать на нас, значит, мы должны платить этим людям, как и всем остальным, на основе согласованных правил.

Постепенно все утряслось. Агентства поняли, что при такой системе риск остаться без прибылей свелся почти к нулю, тем более что при хорошей работе мы доплачивали приличные премиальные. Премии начислялись по специальной оценочной системе, которую разработал Дэвид Уэлдон, некоторое время работавший у меня, а потом покинувший компанию и перебравшийся в Европу. Согласно этой системе, агентства вознаграждались на основе их вклада в рост бизнеса; если работа агентства отвечала определенным критериям, оно получало строго фиксированные суммы премиальных.

Поначалу нам никто не верил. И в первый год, когда наступил срок вручения премий, мы с Дэвидом немало позабавились, разъезжая по разным агентствам. Мы приезжали на собрание, выслушивали всевозможные жалобы сотрудников агентства, почему они не смогли сделать всего того, что должны были, а в конце доставали чек и вручали им дополнительные пару миллионов долларов. И очень скоро продуктивность агентств стала заметно расти.

Творчество расцветает, когда вы сосредоточены на результатах

Первыми нашими союзниками внутри агентств были сотрудники, непосредственно занятые творчеством. Казалось бы, они должны были в первую очередь ненавидеть нас, ведь мы сколько раз заявляли, что не нуждаемся в заумно-художественной рекламе. Мы твердо придерживались принципа, что нам нужна действующая реклама. Но каким-то образом именно это требование раскрепостило творчество и вывело на простор свежие и смелые идеи.

Поскольку нас интересовал только вопрос увеличения продаж продукции Соса-Сола, мы были готовы попробовать даже такие идеи, которые другие клиенты применить не решались. Если идея отвечала нашей стратегии, мы говорили: «Дерзайте», – даже если шансы на успех были самые туманные. Даже если нам самим реклама не нравилась, мы все равно говорили: «Дерзайте».

Мы предоставляли им куда больше свободы действий, чем большинство других клиентов. И это воздавалось сторицей. Помните рекламу Cherry Coke, где ребенок въезжает в универсам на страусе?

И это оправдывалось не только тем, что мы изредка

получали настоящий шедевр рекламы. Это оправдывалось еще и тем, что, предоставляя широкий простор для творчества и щедро вознаграждая рекламистов, когда их идеи приносили результаты, мы привлекали в наши агентства для работы в наших интересах самых лучших, самых талантливых творческих работников. Когда я возглавлял службу маркетинга Coca-Cola первый раз, наши агентства с большим трудом находили хороших, ярких рекламистов для работы на нас. Это создавало напряжение в отношениях. Они вынуждали нас покупать рекламу, которую были в силах произвести, а не ту, которая подходила нам.

Поскольку нас интересовал только вопрос увеличения продаж продукции Coca-Cola, мы были готовы попробовать даже такие идеи, которые другие клиенты применить не решались.

Сегодня каждый известный мне рекламист с радостью готов работать на Coca-Cola. Почему? Потому, я думаю, что Coca-Cola дает им шанс делать то, что им нравится. Стратегию Coke не доверяет никому, но она хорошо понимает, что в творчестве ей с агентствами не тягаться. Работающие там специалисты хорошо знают современные веяния, которые помогут установить и укрепить отношения бренда с потребителями. Они умеют это делать, а я не умею. С моей точки зрения, менеджмент компании должен сосредоточить-

ся на маркетинге, но в рекламу не лезть. Не надо заниматься рекламным творчеством самим. Наймите самое лучшее агентство, хорошо платите им, и результаты превзойдут все ваши ожидания.

Возможности использования агентств весьма многогранны. Я, например, обращался время от времени к агентству Leo Burnett, чтобы оно помогло мне критически проанализировать кампании, разработанные другими агентствами. Нет, я не просил их заглядывать кому-то через плечо и подвергать сомнению работу основного подрядчика. Меня интересовал, скорее, анализ того, насколько эффективной обещает быть предложенная реклама.

Без сомнения, одним из величайших успехов Coca-Cola в сфере рекламы и стратегического позиционирования стал Sprite. Я об этом уже говорил, но архитектура и репозиционирование Sprite как напитка с «характером» удалось настолько, что я боялся, не принимаем ли мы желаемое за действительное. Как-то я попросил агентство Leo Burnett оценить позицию Sprite на рынке. Они отлично поработали, и мы хорошо им заплатили. Они подошли к делу так, что между ними и агентством LowePartners, которое непосредственно вело этот бренд и работу которого агентство Leo Burnett оценивало, не возникло никаких недоразумений и взаимных подозрений. Их отчет объяснил нам причины такого большого успеха рекламы Sprite.

Услуги таких сторонних наблюдателей, не заинтересованных напрямую в том или ином исходе, оказались очень полезны для нас, подсказывая, что у нас действительно хорошо, а что оставляет желать лучшего.

Подобного рода конкурентный анализ оказывается действенным, однако только если у вас есть хорошая система агентств и если агентства понимают, что вы делаете. Этот подход позволял обнаружить возможные неполадки и помогал и нам, и нашим агентствам работать еще лучше.

Я уверен, что рекламный бизнес в том виде, каким он был, обречен на банкротство. Агентствам нужно перестраиваться: перестать гнаться за сверхприбылями, наградами и многоплановым «полным обслуживанием» и вернуться к основам. Дело рекламных агентств все-таки разрабатывать хорошую рекламу, т. е. такую, которая помогает их клиентам реализовать свою стратегию и продавать, продавать, продавать товары. Некоторые агентства уже поняли это. Наиболее яркие примеры тому – Fallon McElligott, WiedenKennedy и Cliff Freeman. Перестраиваться начинают даже Ogilvy и McCann. Они начинают осознавать, что истинная, главная роль – доводить до потребителей послания их клиентов. Если они хотят оказывать и какие-то другие услуги – на здоровье, но только не надо забывать, что они называются РЕКЛАМНЫМИ агентствами.

Клиенты тоже должны перестроиться: взять в свои

руки контроль над стратегиями, а значит, учиться их разрабатывать, тщательно подбирать агентства для рекламы своих брендов, чтобы достигать максимального эффекта на каждом рынке. Им нужно нанимать те агентства, которые способны понять их стратегию и цели – и, конечно же, четко их формулировать. Они должны платить агентствам достаточно хорошо, чтобы те могли привлекать на службу самые лучшие силы. Если вы будете действовать именно так, вам в конечном итоге удастся эффективнее донести до потребителей свои обращения к ним и убедить их чаще покупать вашу продукцию. От этого станете богаче вы сами, станут богаче ваши акционеры – и рекламные агентства тоже.

Заключение

Традиционный маркетинг не умирает; он умер!

Возможно, вы думаете, что подход к маркетингу, описанный в книге, вам не годится, а также, что можете продолжать действовать по-старому, раз до сих пор это приносило успех. Если это так, я настоятельно рекомендую вам подумать еще раз.

Маркетинг старого образца умер. Он так же мертв, как Элвис. Может быть, те, кто занимается им, привязали труп к креслу, скрывая смерть идола. Может быть, те, кто больше всего зависит от старого маркетинга – крупные рекламные агентства и телекомпании, – подключили его проводами к массивному маркетинговому бюджету, отчего труп время от времени дергается и дрыгает ногой. Но никто уже не поет и не танцует. Музыка стихла.

Маркетинг, который мы знаем, остался в прошлом.

Если ваш уход на пенсию уже не за горами, у вас еще, может быть, есть время выбрать сполна все свои акции и свою долю в прибылях и спокойно уйти, пока старый маркетинг еще сохраняет некое подобие жизни. Но он угасает очень быстро. Поэтому, если вы пла-

нируете продолжать свою карьеру более двух лет, вам лучше перейти на что-то новое и сделать это побыстрее.

Осмотрите вокруг. Проверенная временем тактика старого маркетинга попросту не действует, как действовала раньше. Она как «сдыхающая» аккумуляторная батарея, которая еще вырабатывает какой-то ток, но силы ее все слабеют и слабеют. Каждый доллар, потраченный на старую тактику, уже не приносит той отдачи, какую приносил 5 или 10 лет назад.

Тому есть много свидетельств.

Массовая реклама потеряла способность воздействовать на массы. Новые технологии дали людям намного больше возможностей выбора, чем это было в прошлом, и породили «потребительскую демократию». У каждого человека есть возможность выбирать из тысяч вариантов желаемого продукта, и миллионы других продуктов состязаются между собой за кошельки потребителей. Поэтому перед маркетологами все острее стоит потребность найти способы обращаться к потребителям индивидуально и хотя бы к все меньшим их группам. Имея такой большой выбор, каждому потребителю приходится учитывать очень многие факторы, взвешивая свое решение, поэтому маркетологи должны находить резоны, затрагивающие струны каждого конкретного покупателя. Маркетинг старого стиля, где «один размер подходит всем», на это не спосо-

бен.

На самом деле один размер никогда не подходил всем, но когда особого выбора не было, потребители были вынуждены смириться с этим. Теперь мириться нет нужды. Маркетологи больше не могут полагаться на стратегии розничной продажи, разработанные с тем расчетом, чтобы заставлять потребителей покупать то, что маркетологи хотят им продать, да еще тогда и там, когда и где того хотят маркетологи. Эти стратегии больше нацелены на то, чтобы соблазнить розничную торговлю промоционными скидками, а не на привлечение покупателей.

В будущем стратегии розничной продажи будут больше напоминать те, что применяются Интернет-компанией Amazon.com или магазинами «очковая оптика в течение часа», которые организованы таким образом, чтобы продавать потребителям именно то, что они хотят. И успех им обеспечивает старание сделать процесс покупки для потребителя более простым, быстрым и избавленным от проблем.

Поскольку старый маркетинг не работает, из года в год и с каждым годом все раньше маркетологи признают свое поражение и включают в действие «запасной план», который, разумеется, сводится к ценовой промоции. Ценовая промоция сейчас явно на коне, и их стоимость постоянно растет. Это связано с тем, что, когда все снижают цены, вам это приходится делать

во все большем масштабе. Там, где три года назад вы снижали цену на распродажах на 10 центов, теперь приходится сбрасывать 25, и при всех этих издержках у вас все равно остается лишь «арендованный» объем сбыта, который растворится сразу же, как только вы перестанете за него платить.

Ценовые промоции подобны грязной политике. Политики обращаются к негативным технологиям, когда все другие средства исчерпаны. Когда остается пару недель до выборов, а у них нет ни платформы, ни поддержки, они начинают поливать соперника грязью. Негативные кампании приносят голоса, потому что, как и скидки в цене, позволяют увидеть разницу и дают потребителям основу для принятия решения. Но ни ценовые промоции, ни грязные предвыборные кампании никак не способствуют возникновению долгосрочной поддержки.

Когда действие ценовых скидок заканчивается, потребители уходят к другому продавцу, который готов платить им за то, что они купят его продукцию. И когда политика избирают в результате негативной кампании, он самоутверждается лишь за счет того, что его оппонент негодяй, и у избирателей нет никаких позитивных причин голосовать за нынешнего победителя в следующий раз. Это игра обходится очень дорого и в конечном счете не стоит свеч. Вы каждый день можете открыть газету и узнать, что очередная компания пре-

успела настолько, что приказала долго жить. Она распродала всю свою продукцию и на этом разорилась.

В будущем маркетинг должен увеличивать ценность вашего продукта в умах покупателей. Это подразумевает построение брендов за счет отыскания общей почвы между потребителями и вашим продуктом или услугой. Это подразумевает укрепление долговременных отношений. Это подразумевает, что вы выявляете ожидания покупателей и удовлетворяете их с избытком, а также многое другое, позволяющее сохранять вашу продукцию «свежей» и желанной для потребителей.

Когда большее число маркетологов поймет это и обратит свой взор на новый маркетинг, этот снежный ком превратится в лавину, потому что директора компаний увидят, на что способен новый, настоящий маркетинг, и уже перестанут соглашаться на что-то меньшее.

Поэтому поддержание старого маркетинга уже нельзя рассматривать даже как вариант. Вам нельзя оставаться на месте, не двинувшись вперед и не начав действовать, иначе вы будете обречены плестись в хвосте.

Да, стать маркетологом нового типа – трудное дело, особенно поначалу, когда придется преодолевать огромное сопротивление. Высшее руководство будет отказывать вам в необходимых ресурсах, урезать мар-

кетинговый бюджет в трудные для бизнеса времена. Вы должны стоять на своем и доказывать свою правоту с фактами и цифрами в руках, демонстрируя, что маркетинг действительно работает и является капиталовложением, приносящим прибыли. Сотрудники вашего маркетингового отдела будут всегда на высоте, если вы будете побуждать их превращать хорошие идеи в еще лучшие и решительно отказываться от проектов любимых, но недействительных. И вы наверняка столкнетесь с не слишком горячим желанием рекламных агентств, которые на вас работают, подчиниться вашему требованию сосредоточиться на блестящей рекламе, предоставив заниматься стратегией вам.

Но поверьте мне, новый маркетинг принесет плоды, сказочные плоды. Поэтому держитесь. Принципы, изложенные в книге, – не просто абстрактные теории. Они развивались и использовались в ходе самых успешных маркетинговых кампаний за последние 15 лет. Я знаю, что в моем случае они оказались действенными, и такими же они будут для вас. Ничто не преодолевает сопротивление лучше, чем успех.

Но даже когда сопротивление ослабнет, вам все равно будет нелегко. Маркетолог нового типа в принципе не может достичь такой точки, когда можно расслабиться и сесть, задрав ноги. Чтобы преуспевать в маркетинге, трудиться нужно постоянно. Но это и хорошо. Кому охота просто сидеть и смотреть, как жизнь прохо-

дит мимо? Так за работу! Чем раньше вы начнете, тем больше сможете заработать для компании и для себя.

На протяжении всей книги я твердил об исключительной важности стратегии и логики. Поэтому я привожу ниже список стратегических принципов, которые вам надлежит запомнить. Если вы будете использовать часть из них, то станете несколько лучшим маркетологом, но, применяя их все, вы будете лучшим из лучших.

Принципы нового маркетинга

- Единственное предназначение маркетинга – продавать большему числу людей больше товаров. Делать это чаще и по более высоким ценам. Других причин заниматься им нет.
- Маркетинг – серьезный бизнес, и, во все возрастающей степени, серьезный бизнес неотделим от маркетинга.
- Маркетинг не имеет никакого отношения к волшебству, и менеджеры, притворяющиеся волшебниками, обманывают себя и других. В маркетинге нет ничего таинственного.
- Маркетинг – это профессия. Его нельзя доверять дядюшке Вилли или кому-либо еще, не имеющему профессиональной подготовки.
- На сегодняшнем рынке правит бал потребительская демократия. У потребителей большой выбор, поэтому задача маркетологов – оказать помощь в выборе.
- Планируйте свой курс. Двигайтесь туда, куда хотите попасть, а не куда думаете, что попадете.
- Выбрав цель, разработайте стратегию ее достижения.
- Стратегия – главный босс. Никогда не забывайте

об этом. Вы можете менять стратегию, но не можете отклоняться от нее.

- Маркетинг – это наука. Это эксперименты, измерения, анализ, отладка и репликация результатов. Как истинный ученый, вы должны быть готовы менять свое мнение.

- Анализируйте результаты работы по каждому бренду и каждому региону. Делайте это регулярно и как можно чаще – по меньшей мере ежемесячно. Маркетинг должен приносить плоды.

- Задавайте вопросы. Будьте наблюдательны, насытно любопытны, проявляйте творчество. Творчество, правда, предполагает разрушение старых идей, но это нормально. Каждый день есть новый день.

- Одинаковость не продается. Ценность вашего продукта определяется его отличиями от конкурирующих товаров, отличиями, имеющими значение для потребителей.

- Стройте свои бренды, используя все компоненты имиджа – имидж торговой марки, имидж продукта, имидж пользователя, имидж пользования и ассоциативный имидж.

- Используйте правильные ориентиры: фокусируйтесь на прибылях, а не объеме, на реальном потреблении, а не на абстрактной доле рынка, на вашей доле в будущих продажах, а не на простом знании бренда потребителями.

- Продолжайте приводить потребителям все новые резоны покупать у вас. Вам необходимо, чтобы они возвращались к вам как можно чаще и покупали вашу продукцию по возможно более высоким ценам.

- Маркетинг должен быть локальным. Вы должны предлагать каждому потребителю нечто затрагивающее его лично. Глобальные бренды строятся из множества сильных локальных брендов.

- Удите рыбу там, где она водится. Сосредоточьте усилия на тех потребителях, которые готовы и способны покупать ваш продукт. Сегментируйте рынок с тем, чтобы выявлять наиболее значительные цели.

- Гораздо легче постепенно расти и расширяться, нежели переучиваться и меняться.

- Думайте об источниках бизнеса; откуда может прийти очередная продажа или очередной доллар прибыли.

- Не дайте себя ослепить кажущемуся спросу. Предпочтение потребителей – вещь хрупкая. Продолжайте продавать то, что продается.

- Сделайте все возможное, чтобы каждый работник понимал стратегию, курс и цели бизнеса. А потом пусть они работают над достижением этих целей.

- Отыскивайте наилучших профессионалов в сфере маркетинга и создавайте для них рабочие места. Вам нужны лучшие люди, а не лучшее штатное расписание.

- Вознаграждайте отличную работу и наказывайте

посредственность.

- Стратегия – ваша работа. А работа рекламных агентств – эффективно доносить вашу стратегию до потребителей.

- Ни одно агентство не способно удовлетворить все потребности всех ваших брендов. Один размер никак не может подходить всем.

- Хорошо платите агентствам для привлечения лучших талантов, но требуйте результатов, поддающихся проверке.

- Спешите жить и работайте со страстью. Иначе какой смысл вставать по утрам?

Многое из того, что я рекомендую здесь, может показаться совершенно очевидным проявлением здравого смысла. Но когда вы начнете внедрять все это в мире маркетинга, где по традиции всегда правили бал тайна и волшебство, вас сочтут едва ли не революционером. Так что будьте готовы и сохраняйте чувство юмора, когда люди будут показывать на вас пальцами.

Меня лично не очень радовало, когда недоброжелатели с Мэдисон-авеню нарекли меня Ая-Колой. Но какая разница? Я решил для себя, что это, как говорится, просто блохи, которые приносит с собой собака. И кроме того, последним смеяться намеревался именно я, потому что, пока они цеплялись за прошлое, я строил будущее. И я намерен оказаться в этом будущем раньше, чем они.

Об авторе

Бывший старший вице-президент и главный маркетолог компании Coca-Cola Серхио Займан прославился тем, что перестроил маркетинговую организацию мирового масштаба и помог ей укрепиться в роли мирового лидера маркетинга. Его динамичная кампания «Всегда Coca-Cola» наполнила свежей энергией бренд Coca-Cola, а также более чем 100 других брендов, которыми Coca-Cola Company владеет по всему миру. Займан играл главную роль в разработке и внедрении бренда Diet Coke, ему же принадлежала инициатива с New Coke. Покинув компанию Coca-Cola в первый раз в 1986 г., Займан основал собственную консалтинговую фирму. Уйдя из компании во второй раз в мае 1997 г., он создал новую маркетинговую консалтинговую группу под названием Z. С г-ном Займаном можно связаться по адресу **sergiozy@aol.com**