

Jack Trout

*A Fable of How a CEO Learned
to Be a Marketing Genius*

Джек ТРАУТ

ВОЛШЕБНАЯ ЛАМПА БИЗНЕСМЕНА

Как стать маркетинговым гением

Москва ■ Санкт-Петербург ■ Нижний Новгород ■ Воронеж
Ростов-на-Дону • Екатеринбург ■ Самара
Киев • Харьков • Минск
2003

О товарах «номер два».....	63
О новых товарах	65
О линейном расширении	66
Б. Б. подводит итог	68
Б. Б. рвет планы	69
Что сказал джинн	70
Глава 5. Как определить правильную цену?.....	71
Джинн о ценообразовании	73
Рекомендации джинна	74
История компании Alcoa	78
Правда Alcoa.....	80
Результаты	82
Б. Б. доводит рекомендации «до сведения».....	83
Что сказал джинн.....	84
Глава 6. Есть ли пределы роста?	85
Джинн о росте.....	87
Не зацикливайтесь на своих акциях	89
Концентрируйтесь на своем бизнесе	92
Концентрируйтесь на восприятии	94
Что значит быть реалистом.....	97
Б. Б. подводит итог	99
Новая политика	100
Что сказал джинн	101
Глава 7. Что такое хорошее исследование?.....	102
Джинн об исследованиях	105
Люди говорят одно, а делают другое	107
Покупают другие — куплю и я	109
Сделайте «снимок» сознания	110

Несколько мыслей об исследовании будущего.....	112
На следующий день	115
Что сказал джинн	116
Глава 8. Как оценить рекламу?	117
Джинн о рекламе	120
Честность и новизна	123
Простота, очевидность, терпение.....	126
Следующее совещание.....	129
Что сказал джинн	130
Глава 9. Как правильно выбрать рекламоноситель?	131
Джинн о рекламоносителях.....	133
Слова против картинок	135
Два типа слов	137
Паблик рилейшнз и стимулирование сбыта	139
Интегрированный маркетинг.....	140
На следующий день.....	142
Что сказал джинн	143
Глава 10. Насколько важны логотипы?	144
Джинн о логотипах.....	146
Одно исследование символов	149
О формах.....	151
О цветах.....	152
О сокращениях	153
Б. Б. возвращается на встречу с дизайнерами.....	155
Что сказал джинн.....	156
Глава 11. Какие ошибки совершаются чаще всего?.....	157
Джинн о маркетинговых ошибках	159
1. Высокомерие	159

Оглавление

2. Жадность.....	160
3. Неведение.....	161
4. Принятие желаемого за действительное	163
5. Потеря концентрации	164
6. Улучшательство	166
7. Гордыня.....	167
Что сказал джинн.....	169
Эпилог	170

ОБ АВТОРЕ

Джек Траут начинал свою карьеру в бизнесе с отдела рекламы компании *General Electric*. Потом он стал менеджером по рекламе одного из подразделений компании *Uniroyal*, а затем познакомился с Элом Райсом, с которым впоследствии создал преуспевающую рекламную-консультационную фирму. Основоположник концепции позиционирования - его даже называют «королем позиционирования», - Дж. Траут хорошо знаком российскому читателю благодаря написанной совместно с Э. Райсом книге «Маркетинговые войны». Это первая работа двух величайших специалистов по созданию и продвижению торговых марок (или, как еще говорят, по «раскрутке брендов»), переведенная на русский язык. За ней последовали другие. И все бы хорошо, если бы русские издания выходили в том же порядке, что и первоисточники. Но поскольку это не так, имеет смысл внести ясность, а заодно вспомнить историю возникновения такой эпохальной концепции, как позиционирование.

Разные источники называют разные даты «рождения» позиционирования. Принято считать, что данный термин вошел в деловой обиход в 1972 г., когда в журнале «Advertising Age» была опубликована серия статей под общим заголовком «Эра позиционирования» («The Positioning Era»). На самом деле все началось годом раньше: в 1971 г. Дж. Траут опубликовал в журнале «Industrial

Marketing» статью под названием «Позиционирование - игра, в которую люди играют на сегодняшнем "и я тоже"-рынке». Впрочем, как пишет сам автор, «мир не перевернулся, и событие осталось незамеченным».

В течение следующих десяти с лишним лет Дж. Траут и Э. Райе успели прочитать свыше тысячи лекций в 21 стране, распространить свои статьи тиражом 150 тыс. экземпляров и наконец в 1981 г. написали свою первую книгу: «Позиционирование: битва за узнаваемость». Отмечается, что издательство, приобретшее права на книгу, издало ее очень малым тиражом, поэтому сам Дж. Траут историю начинает с первого массового издания книги в 1986 г. За «Позиционированием» последовали новые работы с Э. Райсом и другими соавторами, и к настоящему времени их полный хронологический перечень выглядит так.

1. «Позиционирование: битва за узнаваемость» (в соавторстве с Э. Райсом), 1981 г.
2. «Маркетинговые войны» (в соавторстве с Э. Райсом), 1986 г.
3. «Bottom-Up Marketing» (в соавторстве с Э. Райсом), 1988 г.
4. «Horse Sense» (в соавторстве с Э. Райсом), 1989 г.
5. «The 22 Immutable Laws of Marketing» (в соавторстве с Э. Райсом), 1993 г.
6. «Новое позиционирование» (в соавторстве со С. Ривкиным), 1996 г.
7. «Сила простоты» (в соавторстве со С. Ривкиным), 1998 г.
8. «Дифференцируйся или умирай!» (в соавторстве со С. Ривкиным), 2000 г.

9. «Большие бренды - большие проблемы», 2001 г.
10. «Мудрость джинна: сказка о том, как генеральный директор стал гениальным маркетологом», 2002 г.

Все книги, кроме «Маркетинга снизу вверх», «Чувства лошади» и «22 непреложных законов маркетинга», в разное время издавались на русском языке в издательстве «Питер». Каждая последующая книга повторяет некоторые наиболее важные идеи предыдущей и дополняет их новыми концепциями и свежими примерами. Так, за двадцать лет изменилось определение ключевой идеи Дж. Траута «позиционирование». Если в 1981 г. авторы писали, что позиционирование есть «инструмент, используя который вы будете услышаны даже в нашем сверхкоммуникативном обществе», то впоследствии позиционирование превратилось в «самодифференцирование в сознании потенциального покупателя».

«Настольные книги любого уважающего себя маркетолога» — к такому мнению сводится большинство рецензий на вышеуказанные произведения. Дж. Траута ставят на один уровень с Филипом Котлером, называя его учителем многих современных компаний. Только заслуга Ф. Котлера в том, что бизнесмены научились (или начали учиться) не просто продавать товары и услуги, а продавать их конкретным людям современно определенными способами, в определенных местах и т. д., то есть сегментировать, позиционировать и т. д. А Дж. Траут придумал то, что стало ключевой темой и для уважаемого теоретика маркетинга, и для многих других авторов и консультантов.

Но довольно о позиционировании — лучше самого автора об этом не скажет никто. Какими еще идеями знаменит президент международной консалтинговой фир-

мы *Trout & Partners*, клиентами которой являются *A T&T, Audi, Burger King, DuPont, Intel, IBM, MasterCard, Procter & Gamble, Sotheby's* — всего более 80 всемирно известных компаний? Прежде всего следует отдать должное освещению вопросов психологии потребительского восприятия, с цитированием ученых, анализом статистики (скажем, в 1992 г. жители 11 стран Европы могли видеть в телевизионном эфире более 3 млн рекламных роликов) и примерами-выводами. Перечислять нет смысла — нужно читать. Наибольшее внимание Дж. Траут уделяет специфике человеческого сознания (разума): его возможности в обработке информации ограничены (на первый взгляд это спорно, но доказывается убедительно); оно ненавидит путаницу (основной аргумент в пользу упрощения всего и вся); полно сомнений (это точно); не изменяется (хотя попыткам сделать это несть числа) и может «расфокусироваться» (чему многие фирмы активно способствуют, допуская в своей практике смертельно опасные ошибки).

Однако несмотря на всю глубину исследования, психологические аспекты не составляют и половины всех идей Дж. Траута, вернее, ложатся в основу главного тезиса его творчества: маркетинговые сражения — это борьба за сознание потребителей.

Существует множество орудий этой «борьбы». Во-первых, это знание самих правил и принципов ведения «боевых действий» («Маркетинговые войны»: советы военного стратега в применении к рыночным баталиям). Во-вторых, четкий выбор собственной позиции («Позиционирование»). В-третьих, продуманный выбор названия того, что вы предлагаете, даже если это ваше собственное имя («Позиционирование», «Новое

позиционирование»). Название, имя, торговая марка, бренд — верный принцип упрощения, Дж. Траут не видит между этими понятиями никакой разницы. В-четвертых, правильный (читай, простой) подход к различным составляющим и аспектами бизнеса, как то: информации, стратегии, ценам и бюджетам, исследованиям, маркетингу и т. д. В-пятых, и это самое главное, дифференцирование («Дифференцируйся или умирай!», «Большие бренды — большие проблемы»).

Пожалуй, дифференцирование можно назвать вторым «столпом» творческой и коммерческой деятельности Дж. Траута. Отсюда и обстоятельный подход к предмету: количеству примеров из практики (удачных и наоборот) в книгах Дж. Траута позавидует иной сборник кейсов. В этом отличие Дж. Траута от теоретиков маркетинга, таких как М. Портер. Те хотя и признают потребность компании в уникальной позиции, но ничего не говорят о том, как ее добиться. Советуют «углублять стратегическую позицию и минимизировать компромиссы». В лучшем случае можно встретить ссылку на... все того же Дж. Траута!

Итак, в работах Дж. Траута нам предлагаются такие архиважные в современном бизнесе вещи, как позиционирование и дифференцирование. И все? Нет, не все. Есть еще одна составляющая, без которой Траут не был бы Траутом, а его произведения не зачитывались бы до дыр: юмор. Юмором — иногда открытым, иногда завуалированным, чаще сатирическим, реже — не очень понятным для российского читателя — отличаются все без исключения книги Дж. Траута. Он не стесняется называть имена людей, как великих, так и не очень, равно как не приемлет иного подхода, как называть вещи своими именами.

К чему я это говорю? Да к тому, что книга, которую вы держите в руках, являет собой не что иное, как квинтэссенцию идей позиционирования и дифференцирования, выжимку всего лучшего, что было написано за два с лишним десятка лет, представленную в юмористичной, невиданной в экономической литературе манере: в виде сказки про джинна, с прологом и эпилогом. Только роль Аладдина в ней играет не непутевый мальчуган, а новоиспеченный бизнесмен, на которого обрушилось множество дел и обязанностей, одна важнее другой. Надо полагать, в подобной ситуации оказывались многие клиенты Дж. Траута и читатели его книг.

Автор-джинн отвечает на извечные вопросы - нет, не русской интеллигенции, хотя ответ на неизменное «что делать?» так и читается между строк, а бизнесменов, менеджеров, маркетологов всего мира. «Что такое маркетинг?», «что такое брендинг?» — высказать свое мнение по этим вопросам считает своим долгом практически любой автор книги по маркетинговой тематике, но только Дж. Траут делает это так доходчиво и в то же время лаконично, что вопрос снимается как бы сам собой. Да, опытному читателю может показаться, что кое-какие идеи он уже встречал в других книгах Дж. Траута, и автор сам это признает. На это есть два контраргумента: во-первых, повторение - мать учения, а во-вторых, в «Мудрости джинна» есть и новые «рецепты». Например, о том, какими должны быть логотипы. О том, как вести себя на встречах с рекламистами, дизайнерами, разработчиками и прочими генераторами «гениальных» идей. О том, наконец, какие существуют смертные грехи маркетинга и как их не совершать. Хотя...

Человек грешен. Хочется пожелать, чтобы акции современных директоров и менеджеров не падали в цене. Потому что у сказок должен быть счастливый конец.

С. Жильцов

Посвящается всем, кто сумел одержать верх над теоретиками, консультантами и мошенниками (мошенницами), пытающимися представить маркетинг сложнее, чем он есть на самом деле

Я занимаюсь маркетингом дольше, чем сам же признаю. За многие десятки лет я работал с компаниями из всех сфер деятельности, какие только бывают, начиная с компьютеров и заканчивая гробами, и почти со всех континентов, где человечество занимается бизнесом.

ПРОЛОГ

Я читаю лекции бизнесменам всего мира и снова и снова вижу, что независимо от своей подготовки люди задают мне одни и те же вопросы.

Исходя из этого, а также из широко известных маркетинговых проблем многих компаний, я попытался ответить на вопросы, которые считаю самыми важными в процессе продвижения товаров и услуг на рынке. Особенно они важны для тех, кого только что назначили на должность главы компании, а за плечами у них нет маркетингового образования.

Если вы рассчитываете услышать длинные и сложные ответы на эти фундаментальные вопросы, эта книга не для вас. Но если вы ищете простую и легкую для чтения книгу о наиболее важных аспектах маркетинга, то вы ее нашли. В процессе решения маркетинговых проблем вы можете возвращаться к этой книге снова и снова. Это резюме моего опыта работы в сфере маркетинга, которым я предлагаю вам воспользоваться.

Часть ответов можно встретить в других моих книгах. Эта предназначена для тех, кто может даже не знать,

Пролог _____ ^ _____

какие вопросы задать. Зная, как много компаний сегодня испытывают большие трудности, я могу с уверенностью сказать: помощь нужна очень многим. Надеюсь, эта книга будет полезна.

Джек Траут

Глава 1

С ЧЕГО ВСЕ НАЧАЛОСЬ



Жил-был человек по имени Борис Борисович Баран (для краткости будем называть его Б. Б.). В течение 23 лет он карабкался вверх по служебной лестнице и в один прекрасный день стал генеральным директором фирмы под названием «Штучки-Дрючки Интернэшнл». И тут количество поступающих к нему всевозможных сообщений, а равно и совещаний, выросло до небес. Если раньше он был занятым человеком, то теперь оказался просто завален делами.

Ему пришлось иметь дело с планами, бюджетами, личностями, директорами, биржевиками. Каждый, с кем он встречался, хотел убедить его в своей правоте. На любом совещании, стоило возникнуть сложному вопросу, взоры обращались в его сторону: что он скажет? Быть наверху оказалось намного труднее, чем туда попасть. Но больше всего Б. Б. боялся общения с сотрудниками отдела маркетинга. Он понимал, что управление и продвижение брендов компании важны для его собственного благополучия на занимаемой должности, но понимал и то, что сам он о маркетинге знает очень мало.

К кому обратиться за помощью? Кто может дать верный совет? Одно очевидно: если не принимать хоть какое-то количество правильных решений, пребывание в должности генерального директора будет недолгим. В прессе

ПОЛНЫМ-ПОЛНО историй о руководителях, возглавивших свои компании под звуки фанфар, но вскоре отправленных вон под совсем другую музыку. По срокам пребывания на посту генеральные директора могут составить конкуренцию тренерам по футболу с той лишь разницей, что тренеров нанимают в другие клубы. Многие уволенные директора покидают компании с туго набитыми кошельками, но с подмоченной репутацией. О них много говорят, об их неудачах немало пишут. Большинство из них уже никогда не займет высокой должности; хуже того, для них проблематично найти хоть какую-то приличную работу.

Вот какие мысли роились в голове у Б. Б. Кто может помочь? Как избежать смертельно опасных ошибок?

Однажды утром, придя в свой кабинет, генеральный директор увидел на рабочем столе сверкающий новенький компьютер. Он вызвал секретаря и спросил:

— Откуда это взялось?

Но секретарь был удивлен компьютеру не меньше, чем директор:

— Не знаю. Вчера его тут не было, и о новых компьютерах я ничего не слышал. Позвоню в компьютерный отдел.

Оставшись в одиночестве, генеральный директор не мог устоять перед соблазном: он подошел к компьютеру и включил его. То, что произошло затем, потрясло его до глубины души. На экране появился самый настоящий джинн! У него на голове был тюрбан, да и вообще выглядел он, как персонаж сказки про Аладдина.

И тут, к еще большему удивлению Б. Б., джинн заговорил:

— Мой повелитель, я джинн, живу в этом компьютере и могу ответить на десять самых, главных вопросов о маркетинге.

Не зная, что и сказать, генеральный директор произнес, заикаясь:

— Я думал, джинны бывают только в лампах или бутылках...

На что джинн ответил:

— То было раньше. Теперь мы стали цифровыми. А поскольку большинство вопросов к нам связано с деньгами, мы перекочевали в сферу бизнеса, потому что в ней сегодня делаются большие деньги. Персональный компьютер оказался превосходным обиталищем для джинна. У него есть экран и звуковая система, так что никаких спецэффектов в виде дыма из волшебной лампы теперь не требуется. Заодно природу бережем... Знаешь, даже джинны должны заботиться об окружающей среде! Ну да ладно, я живу в этом компьютере, а ты меня вызвал, повелитель.

— И ты исполнишь мои желания? — с надеждой в голосе спросил генеральный.

— Нет. Как я уже сказал, мы занимаемся бизнесом, поэтому я буду только отвечать на вопросы, связанные с маркетингом этой конторы под названием «Штучки-Дрючки Интернэшнл». Никаких вопросов о личной жизни и никаких желаний. Да, кстати, это все сугубо между нами.

Б. Б. задумался, а потом сказал:

— Погоди-ка. Как это джинн стал экспертом по маркетингу? Разве ты когда-нибудь что-нибудь продавал? Твоя работа — исполнять желания. Почему я должен верить тому, что ты мне посоветуешь?

Джинн тоже задумался и наконец сказал:

— Ты задал хороший вопрос, и я отвечу тебе прямо, без обиняков. Для начала нужно прочитать 12 831 книгу по маркетингу. Большинство из них, надо признать, сущая ерунда. Затем, и это очень важно, необходимо изучить, что происходило с другими компаниями за последние 20 лет или даже более. Успех или неудачу маркетинга должно оценивать с долгосрочной точки зрения. Я, знаешь ли, живу не одну тысячу лет, так что долгосрочности мне ни занимать. Люди, напротив, очень краткосрочны, их внимание отвлекает любая новая вещь. Они редко следят за тем, что к чему приводило и когда.

Генеральный, человек по натуре недоверчивый, не мог не задать вопрос:

— Ну хорошо, а тебе-то от этого какой прок? Зачем ты мне помогаешь? Насколько я понимаю, ты хочешь выйти из «лампы», то есть из этого компьютера, чтобы стать свободным.

— Не будь таким наивным, — отвечал джинн. — Дело не в свободе, а в инвестициях. У нас, джиннов, есть инвестиционный фонд: мы покупаем акции компаний со всего мира. Мы помогаем топ-менеджменту решать маркетинговые проблемы, а затем вкладываем деньги в их фирмы. Или ты думаешь, что Билл Гейтс и Джек Уэлч заработали миллиарды своим собственным умом?

Генеральный директор скептически спросил:

— Ты что же, им всем помогал?

— Помогал, — ответил джинн. — И как результат, наши инвестиционные дела обстоят очень и очень не плохо.

—Раз вы такие умные, почему же вы не предотвратили разорение э-компаний? — спросил генеральный, все еще не веря, что обрел такого помощника.

—Мы работали и работаем только с физическими активами. В старые добрые времена это было золото, драгоценности, государства. У «дот-комов» не было активов. К тому же директора этих организаций, если их вообще можно назвать директорами, были не больно грамотными. Если судить по качеству их рекламы, то это второй курс колледжа максимум. Как им давать советы, когда они даже не знают, что спрашивать?

—Ну да хватит болтать, — продолжил джинн, — вот что я предлагаю. Если у тебя возникнет вопрос по части маркетинга, включи компьютер, и я на него отвечу. Всего 10 вопросом и ни одним больше. После этого я удаляюсь в другую компанию. Так что постарайся задавать умные вопросы. Не спрашивай всякие глупости вроде «как мне увеличить объем продаж в таком-то городе». Не трать мое время зря, мысли глобальнее. И не жди долгих и сложных ответов. Я даю простые советы, говорю самую суть. Как сказали бы твои финансисты, меня волнует только итоговая строка.

После этого монитор выключился. Генеральному не оставалось ничего другого, как смотреть на пустой экран и удивляться.

Таинство нарушил вернувшийся с докладом секретарь:

— Я не смог узнать, откуда взялся компьютер. Убрать его с вашего стола?

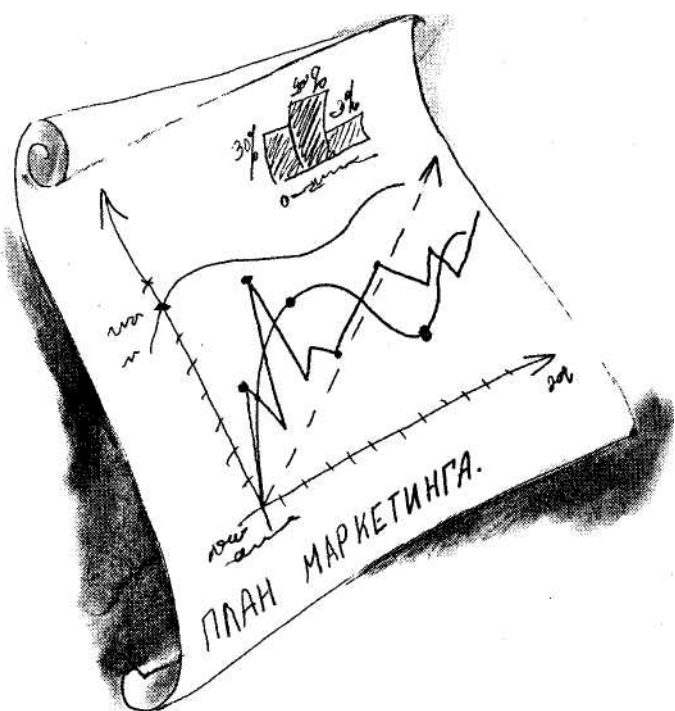
— Нет, — ответил генеральный директор. — Пока оставьте. Быть может, он мне понадобится.

Все еще глядя на компьютер, Б. Б. спрашивал себя: «Неужели это правда? Неужели у меня в компьютере один из лучших консультантов по маркетингу? Сбылось то, о чем я мечтал?»

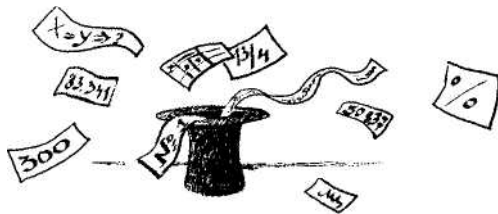
Вот так Б. Б. начал настоящее образование в области под названием «маркетинг».

Глава 2

ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ?



Джинн о маркетинге



— Маркетинг не так прост, как все эти цифры, которыми ты так искусно манипулируешь, — промурлыкал джинн.

— Не понял? — Б. Б. от неожиданности так и сел в кресло.

Джинн, улыбаясь во весь рот, сказал:

— Желаете определение Американской маркетинговой ассоциации?

— И как же оно звучит? — спросил генеральный и тут же добавил: — Попрошу не считать *это* моим вопросом.

— Маркетинг — это процесс планирования и исполнения концепции, ценообразования, продвижения и дистрибуции идей, товаров и услуг с целью создания, изменения и удовлетворения индивидуальных и организационных целей, — ответил джинн.

Б. Б. охнул, а джинн продолжил:

— Но на самом деле все намного проще. Нужно только отбросить всю эту терминологию, которой так богаты книги по нашему предмету.

Генеральный начал сердиться:

— Хватит умничать. Джинну это не подобает. Ты должен быть мудрым.

— Ну хорошо, — ответил джинн. — Маркетинг — это придумывание того, как продать товар или услугу с прибылью для себя.

Б. Б. посмотрел на джинна и сказал:

- Это-то я знаю, но ведь должно же быть что-то еще! Тебе не кажется, что это сверхупрощенное определение?

- В этом и заключается маркетинг, — стоял на своем джинн. — Он как раз и состоит в сверхупрощении, необходимом, чтобы добраться до сути продажи товара. Приведу тебе пример. Хороший маркетинг сродни производству кинофильма. В кино ты раскрываешь сюжет, показывая великое множество деталей. Много лет тому назад один знаменитый кинопродюсер рассказывал, как люди толпами приносят ему свои сценарии. Он давал каждому из них свою визитную карточку и просил написать на обороте идею фильма. Когда те жаловались, что места слишком мало, он отвечал, что раз идея не умещается на обратной стороне визитки, значит, она недостаточно проста, чтобы из нее получился великий фильм.

Тут Б. Б. вмешался:

- Получается, что маркетинг — это кино, в котором главный герой — товар. Все остальные детали и герои — часть сюжета о том, чем мой товар отличается от других и почему следует покупать именно его.

- В целом, да, — продолжал джинн. — Если твой товар решает какую-либо проблему, ты сначала демонстрируешь эту проблему, а потом — свой чудесный товар. Если твой товар в чем-то превосходит своих конкурентов, ты демонстрируешь предшественников, тем самым подчеркивая новизну своего продукта. Если у твоего товара есть более солидный конкурент, ты объясняешь, почему твое предложение представляет собой достойную альтернативу. Самое главное, что сюжет не должен строиться по принципу «и я тоже».

Б. Б. улыбнулся и сказал:

—Тебе понравился какой-нибудь из новых фильмов?

—Есть один превосходный, — ответил джинн. — Его снял Роберт Тиллман, исполнительный директор компании *Lowe's Home Improvement Warehouses*. Это шедевр современной розничной торговли.

Стройка в строительном магазине



Джинн продолжал свой рассказ:

— В сфере магазинов строительных товаров домини

ровала сеть *Home Depot*. У нее гигантские магазины, «биг-боксы», в то время как *Lowe's* предпочитала небольшие магазинчики в маленьких городах. Опасаясь за будущее компании, Р. Тиллман решил перейти на более крупные магазины, но не похожие на существующие. Он решил обустроить торговые залы и привлекать не профессиональных строителей, этих мачо в комбинезонах, а обычных женщин. И назвал это все «стройкой в строительном магазине».

Б. Б. прервал его:

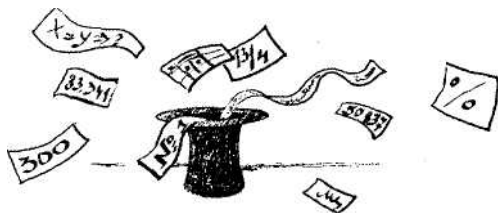
—И хорошо ли продаются билеты?

Джинн высунулся из компьютера и сказал:

—А вот суди сам. В первом квартале 2002 г. продажи в магазинах *Home Depot* увеличились в среднем на 5%. Но у *Lowe's*, открывшей в этом квартале 46 новых магазинов, дела обстоят еще лучше. В одних и тех же магазинах объемы реализации увеличились на 7,5%. Прибыль *Lowe's* подскочила на 54% и в том же квартале составила \$346 млн. *Home Depot* отстала и тут: ее прибыль увеличилась на 35% и равнялась \$856 млн. За прошлый год акции *Lowe's* подорожали на 31,1%, а акции *Home Depot* упали на 19,6%.

—И впрямь неплохое шоу! — вымолвил на это Б. Б.

О маркетинговом бюджете



Как финансист, Б. Б. не мог не спросить:

—А как составить маркетинговый бюджет так, чтобы тратить поменьше денег на ветер?

—Я знал, что ты это спросишь, — ответил джинн. — Начнем с того, как обычно тратятся деньги в компаниях с большим ассортиментом продукции наподобие «Шту чек-Дрючек». Чаще всего системы как таковой не существует. Для каждого товара составляется свой собственный бюджет. Мой опыт подсказывает, что итоговая величина больше всего зависит от объема продаж.

Относительно бюджетирования мне чаще всего задают такой вопрос: «Какой процент от объема продаж компании обычно тратят на маркетинг?» Мой ответ: «Такой, чтобы хватило на все».

Проблема этого подхода в том, что на некоторые товары — те, у которых объем продаж невелик — выделяется слишком мало денег. С другой стороны, давно зарекомендовавшие себя продукты получают львиную долю бюджета вне зависимости от того, необходимы им эти средства или нет. А кто признается, что деньги не нужны или тратятся впустую?

Б. Б. сказал:

— Мне это знакомо. А как правильно?

Джинн продолжил:

— Шаг 1. Составить планы маркетинга, в которых каждый товар характеризуется с точки зрения маркетингового жизненного цикла. Насколько нов рынок? Сильны ли конкуренты? В чем состоит точка отличия? Какова осведомленность или восприятие твоего товара и товаров фирм-конкурентов? Планы должны быть беспристрастны, должны отражать суровую реальность. Чтоб никакого принятия желаемого за действительное!

Шаг 2. Проранжировать возможности товаров. Вот здесь в дело вступают цифры. Необходимо определить, какой продукт при правильном маркетинге будет иметь наибольший потенциал по прибыли. Можно ли продавать товар или услугу по повышенной цене? Быть может, это идея нового поколения, с которой можно попробовать стать лидером? А может, это обычный предмет потребления, конкуренты которого давно известны?

Будущее предсказать невозможно, поэтому на этом шаге компетентные люди должны строить догадки. Необходимо оценить каждый товар или услугу, чтобы определить, какой из них с наибольшей вероятностью даст наибольшую отдачу.

Могут дать совет насчет оценки: в каждом случае сравнивай себя с конкурентами. Чем слабее противники, тем выше твои шансы на успех. Конкуренция с крупными, хорошо обученными армиями — задача не из приятных.

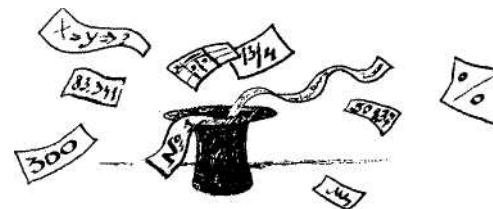
Шаг 3. Поставить рекламные задачи. Реклама, как правило, оказывается самой большой статьей маркетингового бюджета, а потому важно сделать все, чтобы истратить эти деньги с максимальной пользой. Причем нужно потратить столько, чтобы хватило на внятный рассказ своего сюжета целевому рынку.

Например, реклама особенно хороша для ознакомления потребителей с новыми идеями или новыми товарами. Еще она очень эффективна, когда ты сравниваешь свой товар с товаром-конкурентом и наглядно покажешь разницу.

Реклама не слишком эффективна, когда необходимо в чем-то убедить или переубедить потенциального покупателя. Не слишком она эффективна и когда просто развлекает потребителей, но ничего не говорит о твоем отличии.

Шаг 4. Когда кончатся деньги, остановиться. Тут от директора требуются безжалостность и, я бы сказал, толстокожесть. Ты упорядочил товары и программы по прибыльности и эффективности, ну так и двигайся сверху вниз. Если можешь позволить все три главные программы, так тому и быть. Если деньги кончились, а программы остались, значит, им не повезло. Подождут до следующего года, когда их прибыльность оценят снова. Конечно, у кого-то твое нежелание распределять средства между слишком многими проектами — так что ни один из них не будет доведен до конца — вызовет скрежет зубов. Но тебе-то нужна максимальная отдача на вложенные усилия!

О важности осуществления задуманного



Джинн продолжал:

— Определившись, на что будут потрачены деньги, не забудь воспользоваться мудростью Роберта Холла: «Лучше воплотить хорошую идею, чем держать ее за пазухой».

Б. Б. начал понимать, что к чему:

— Ты хочешь сказать, что, найдя подходящий сюжет, необходимо вложить в него *все свои* усилия, а маркетинг — это дирижерство этими усилиями.

Джинн кивнул головой:

— Совершенно верно. Осуществление — мостик между хорошим планированием и хорошими результатами. Это и есть задача маркетинга. Состоит она в том, чтобы ни одна деталь, во-первых, не была упущена из виду, а во-вторых, была исполнена правильно. Можно споткнуться о камешек, но никогда — о валун.

— Что-нибудь еще? — спросил Б. Б.

— Да, — сказал джинн. — Осуществление также означает поддержание контакта с покупателями, которых удастся привлечь. Здесь можно воспользоваться технологией поддержки отношений с клиентами и внушить им чувство, что они вам небезразличны. Если допустите ошибку, быстро связывайтесь с покупателем и приноси-

те извинения. Плюс еще что-нибудь материальное сверху. Некоторые называют это *персональным маркетингом*, я же предпочитаю термин «*поддерживать контакт*». Помни: привлечение покупателей обходится гораздо дороже, чем их удержание.

О важности дистрибуции



Б. Б. задал еще один вопрос:

—Все маркетологи только и говорят, что о распределении да о дистрибуции. Насколько это важно для маркетинга?

Джинн отвечал:

—В старые добрые времена это было не важно. Достаточно было погрузить готовую продукцию в телегу и отвезти на рынок. Сегодня все намного сложнее.

—Ну, это понятно, — сказал Б. Б. — Но правила-то должны быть?

—Есть несколько, — сказал джинн. — Первое гласит: чем прямее дорога, тем больше контроль. Другими словами, если ты пользуешься услугами посредников, ты теряешь и деньги, и контроль над обращением с твоим же товаром. Майкл Делл, один из моих лучших учеников, отказался от помощи розничных торговцев компьютерами и добился очень большого успеха, в то время как другие борются за само существование.

Другое правило состоит в том, чтобы ни в коем случае не конкурировать с собственными покупателями. Выбрав систему распределения, скажем, небольших специализированных розничных торговцев, не жадничай и не начинай прямую торговлю через свои собствен-

ные магазины. Торговцы тут же потеряют интерес к твоей торговой марке. Хорошая дистрибуция требует ЛОЯЛЬНОСТИ своему каналу. Если хочешь, чтобы универмаги были лояльны твоей фирме, не предлагай свой товар их конкурентам, магазинам с широким ассортиментом.

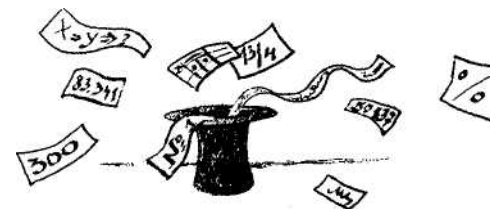
Б. Б. спросил:

—Что-нибудь еще?

Джинн улыбнулся:

— Да. Тут все дело в живых деньгах. Чем больше денег дистрибьюторы могут заработать на твоём товаре, тем больше внимания они будут ему оказывать. Следовательно, ваша задача — сделать товар как можно более привлекательным для их покупателей, то есть для конечных пользователей. А этим должен заниматься отдел маркетинга.

Предостережение



Постепенно Б. Б. начал понимать суть маркетинга:

—Это несложно. Всего-то надо найти дифференцирующую идею и построить вокруг нее программу коммуникации, чтобы привлекать покупателей. А потом поддерживать контакт с ними. Правильно?

Джинн исподлобья взглянул на Б. Б. и предостерег:

—Все не так просто. Большинство выигрышных идей очень трудно распознать, потому что изначально они совершенно не предвещают большого успеха. Или предвещают, но уже кем-то используются. «Великие идеи, — сказал Альбер Камю, — приходят в мир нежно, как лебеди. Если мы прислушаемся повнимательнее, то среди шума и гама империй и наций мы услышим тихий трепет крыльев, легкое дуновение жизни и надежды».

Возможности трудно заметить, поскольку они не имеют ничего общего с нашим их восприятием. Они просты и очевидны: более светлое пиво, более безопасная машина, магазин, в котором продаются только детские игрушки, пицца с лучшими ингредиентами. Задача маркетинга — заметить и вербализовать эту идею и превратить ее в стратегию, а значит, «выпустить на волю» скрытую в них потенциальную энергию.

—А как распознавать удачные маркетинговые программы? Как учиться на их уроках? — спросил Б. Б.

—Хороший вопрос! — одобительно кивнул головой джинн. — Я поступаю вот как: читаю каждый номер «Business Week», «Fortune», «Forbes» и «Wall Street Journal». В своих статьях о компаниях эти издания проводят глубокий анализ, в том числе приводят данные о доходах. Читать об успехах и неудачах гораздо полезнее, чем штудировать литературу по маркетингу.

И экран погас.

Следующее совещание



На следующий день Б. Б. вызвал к себе директора по маркетингу, предложил ему присесть и сказал следующее:

— Я больше не хочу слышать от вас весь этот маркетинговый жаргон. Мне необходимо простое объяснение: что делать с каждой товарной линией, чтобы увеличивать объемы реализации. Представьте мне свои доводы в таком виде, как будто я покупатель и смотрю кинофильм о вашем товаре. Каким будет сюжет? Затем составьте программу, осуществив которую, мы привлечем покупателей в магазины. И не забудьте о программе поддержки отношений с ними.

Тогда специалист по маркетингу спросил:

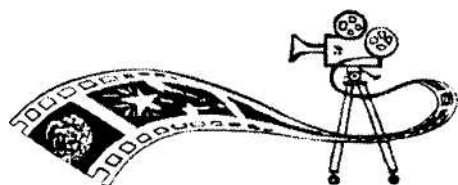
— Но сколько же все это будет стоить?

Б. Б. улыбнулся и сказал:

—Вот вам алгоритм из четырех пунктов — следуйте им, и вы определите, как с умом потратить деньги в следующем году.

Директор по маркетингу смотрел на алгоритм в совершеннейшем изумлении.

Что сказал джинн



Маркетинг сродни съемкам фильма, в котором главный герой — ваш товар. Посмотреть хороший фильм приходят много зрителей.

Глава 3

ЧТО ТАКОЕ БРЕНДИНГ?



Джинн о брендинге



На вопрос о предмете брендинга джинн ответил с легкой усмешкой:

— Это та маркетинговая муха, из которой сделали сло

на. По моим последним подсчетам, существует более 2000 книг по теме брендинга и торговых марок. То, что раньше было всего-навсего логотипом и названием товара или компании, превратилось в тайну, покрытую мраком, включающую еще и уникальную индивидуальность вкупе с качествами. Существует целая армия консультантов, и у каждого своя система брендинга. Ну да бог с ними. Начнем с азов. Как однажды сказал Уолтер Лэндор: «Товары создаются на фабриках, а торговые марки — в головах».

Б. Б. вмешался:

— Я так и думал. Бренд — это не более чем закрепив

шееся в сознании у покупателя слово. Правильно подобранное существительное, которое пишется с большой буквы.

Джинн продолжил:

— Это еще не все. В США зарегистрированы почти

2 млн торговых марок. Добиться успеха во многом помогает хорошее название.

Видимо, пребывая в состоянии удивления от знаний, которые Б. Б. продемонстрировал на последней встрече, директор по маркетингу предложил провести совещание по брендингу. Он чувствовал, что может произвести хорошее впечатление на своего нового босса, а заодно объяснить, как создаются и поддерживаются бренды. В конце концов, это его работа.

В ходе совещания у Б. Б. возникло ощущение, что его специалисты по маркетингу прибыли из другой страны (а то и вовсе с другой планеты), настолько цветист и пространен был их язык. «Дух», «нормы», «неустрашимость», «характер», «идеология», «вера» — эти и другие слова так и витали в воздухе офиса, не собираясь, впрочем, спускаться на грешную землю.

Когда дошло до обсуждения «умеренно либо сильно разноречивой информации» и «уникальных тегах, стимулирующих слияние с брендом», Б. Б. решил, что с него хватит. Он сослался на важный телефонный звонок, а сам направился в свой кабинет, спросить джинна, что означает вся эта белиберда.

О названиях торговых марок



Джинн продолжал:

— Поскольку торговые марки создаются в сознании, самое главное маркетинговое решение, которое только можно принять, — это выбор названия товара. «Имя собственное» торговой марки — это крючок, которым она цепляется за свою ступеньку товарной лестницы в сознании покупателя. Хорошее, легко запоминающееся название обеспечивает товару хороший старт. Плохое название может оказаться большой проблемой.

Б. Б. снова вмешался:

— Приведи мне примеры плохих названий.

— Самая большая ошибка тех, кто придумывает названия, заключается в использовании аббревиатур типа *USG*, *NCA*, *AMP*, — сказал джинн. — Судя по твоему удивленному взгляду, имена этих фирм ты ожидал услышать меньше всего.

— И насколько они велики? — спросил Б. Б.

Джинн ответил:

— Эти компании входят в «Fortune 500». И все равно названия, состоящие из одних инициалов, отнюдь не являются достойными именами. Это прямой путь в забвение. Другая проблема возникает, когда компания меняет хорошее название на плохое. Почтовая служба Велико-

британии была переименована в *Consignia*, но это имя не имеет с почтой ничего общего. Пятнадцать месяцев спустя, после бесконечных шуток и насмешек в прессе, почте вернули ее прежнее название, *Royal Mail Group*. Огромное количество времени, сил и денег выброшено на ветер. Не слишком-то умно. Б. Б. спросил:

— Что же тогда считать хорошим названием торговой марки?

— Хорошее название напрямую связано с выгодой товара, — отвечал джинн. — Например, «Die Hard», «неубиваемые» аккумуляторы, или «Windex», жидкость для мытья стекол, или «Intensive Care», лосьон для тела.

Еще один совет: название должно красиво звучать, как мыло «Caress» (англ. «ласка») или заменитель сахара «Nutra Sweet». Ведь сознание любит ушами, так что лучше избегать странноватых выдуманных названий типа «UNUM», «Agilent» или «Zylog». Ищи хорошо звучащие имена вроде «Humana» или «Acuga».

— Ладно, идею хорошего названия бренда я уловил,

— сказал Б. Б. — Но что есть «брендинг»?

О брендинге



Джинн ответил:

—Программа брендинга, или программа продвижения торговой марки, состоит в том, чтобы дифференцировать твой товар или компанию от других товаров и компаний в той же категории. Как говорит Джек Траут, если у вашего товар нет точки отличия, вам остается предложить только низкую цену.

—Разве то, о чем ты говоришь, не входит в обязанности большинства маркетологов? — спросил Б. Б.

—Только не большинства, — ответил джинн. — Специалисты исследовательской фирмы *Copernicus* изучили 48 пар лидирующих торговых марок в 48 категориях товаров и услуг. Они оценивали, становятся ли марки с течением времени более похожими друг на друга и на типовые предметы потребления.

—И что получилось?

—Не буду утомлять тебя цифрами, но в 40 из 48 изученных категорий марки-лидеры становились похожи ми друг на друга, — ответил джинн.

—Почему это происходит? — спросил Б. Б.

—Есть три причины, — сказал джинн. — Фирмы переходят от строительства торговых марок к стимулированию сбыта. Переключаются с информирующей

рекламы на развлекательную. Кроме того, со временем они перестают *отчетливо* демонстрировать свои точки отличия. И в итоге место брендинга занимает ценообразование. Скажу по секрету: первыми, кто эксплуатирует намечающееся сходство марок, становятся массовые торговцы типа *Wal-Mart* и *Home Depot*. Они оказывают на поставщиков огромное давление, чтобы те снижали цены. Если покупатель не видит причины, почему он должен платить за твою марку большие деньги, они просто перестают закупать твой товар.

—Но почему возникают проблемы с сохранением отличия? — задал следующий вопрос Б. Б.

—Вся хитрость в том, как это отличие выразить. Это просто, если твое предложение новее, быстрее, красивее или безопаснее. Но зачастую приходится искать другие, не связанные с товаром свойства, такие как лидерство, предпочтение, традиции. Какое бы свойство ни было выбрано, его необходимо обыграть так, чтобы потенциальный покупатель увидел выгоду для себя. Многие компании этого просто не понимают. Они рекламируют не более чем бессмысленные слоганы. На эту тему есть хорошее высказывание Майкла Портера: «Конкурентная стратегия состоит в том, чтобы отличаться от других. Это означает осознанный выбор иного комплекса мероприятий по предоставлению уникальной ценности. Сущность стратегии заключена в составляющих ее мероприятиях: в решении осуществлять их по-другому или в решении осуществлять другие мероприятия, нежели у конкурентов. В противном случае стратегия вырождается в неконкурентоспособный маркетинговый слоган».

Б. Б. так и подпрыгнул:

—Значит, брендинг состоит в том, чтобы закрепить торговую марку и дифференцирующую идею в сознании потенциального покупателя.

—И ни больше, ни меньше, — согласился джинн.

—Ну это же просто, — с гордостью сказал Б. Б. — Понятно даже финансисту вроде меня.

—Погоди радоваться, — прервал его джинн. — Я еще не рассказал тебе о самой сложной части брендинга.

—О чем? — спросил Б. Б.

—О том, как не терять концентрации.

О концентрации



Джинн продолжал:

—Часто создать торговую марку оказывается проще, чем предотвратить ее уничтожение под влиянием внутренних сил.

—Как это? — спросил Б. Б.

—А так, — ответил джинн. — Все дело в том давлении, что вы, господа финансисты, оказываете на организации. Чтобы достичь показателей, которых вы требуете, люди начинают делать вредные для торговой марки вещи.

—Например? — поинтересовался Б. Б.

—Организация стремится расширить свой бизнес, но при этом перестает концентрироваться на своих уникальных особенностях. Совершает поступки, разрушающие оригинальную марку. Гонится за бизнесом, который явно не для нее. Помнится, под маркой «Marlboro» пытались продавать сигареты с ментолом, под маркой «Cadillac» — выпускать малогабаритные автомобили, а Porsche сейчас пытается продавать спортивный внедорожник. Бывает, организация создает субмарку, считая ее достаточным «прикрытием» для нового вида деятельности. Взять хотя бы отель *Holiday Inn Crowne Plaza* — постояльцы посчитали *Crowne Plaza* слишком дорогой версией для *Holiday Inn*.

Б. Б. вмешался:

— Положим, проблемы «повышения» средненького бренда мне понятны. А обратное движение, сверху вниз?

Джинн ответил:

— Этим путем идет компания *Waterford Crystal* с торговой маркой «Marquis by Waterford». Чем большим успехом пользуется эта удешевленная версия, тем хуже дела у дорогой марки «Waterford». То же относится и к компании *Mercedes*. Чем больше дешевых моделей она выпускает на рынок, тем менее престижной кажутся большие, более дорогие «Мерседесы». Торговая марка — это обещание. Она создает ожидания, которым должен отвечать товар.

У Б. Б. вертелся на языке вопрос:

— А можно ли выпускать под одной торговой маркой

не одну, а несколько форм или моделей товара?

— Конечно, — ответил джинн, — лишь бы разные формы и модели не снижали сущность марки или концепции ее отличия от других марок. Если автомобили «Volvo» воспринимаются как безопасные «чемоданы», то модель-кабриолет сознание покупателя не примет. Если кроссовки «Nike» носят лучшие спортсмены мира, то нет смысла выпускать под той же маркой мячи для гольфа. Ну нельзя их надеть на ноги! Ситуацию спасает лишь то, что таким мячом играет Тайгер Вудс. «Мяч Тайгера Вудса» продается гораздо лучше, чем мяч для гольфа «Nike».

Столь очевидная глупость потрясла Б. Б. Он спросил:

— Как же такое могло произойти? Нет, я согласен со всеми этими примерами. Но как получилось, что эти решения были приняты?

О жадности



— Все дело, — ответил джинн, — в жадности. Очень часто новое руководство компании, подталкиваемое со стороны Уолл-Стрит, начинает «развивать» торговую марку за рамки дозволенного. Именно так случилось с роскошными отелями *Ritz*. Б. Б. удивился и спросил:

— А что с ними случилось?

Джинн объяснил:

— Торговая марка «Ritz» принадлежит группе *Marriott*. Только она управляет отелями от имени инвесторов, а взамен получает процент от выручки и другие вознаграждения.

Финансовый ум Б. Б. тут же уловил, в чем суть.

— Ты хочешь сказать, что *Marriott* может зарабатывать деньги, даже если отели несут убытки?

Джинн согласился:

— Абсолютно так. Поэтому *Marriott* заинтересована в том, чтобы открыть как можно больше отелей, пусть даже в самых «нерицпектабельных» местах. Можешь быть уверен, спустя некоторое время проживание в *Ritz* будет уже не таким модным.

Б. Б. задал другой вопрос:

— Так как избежать потери концентрации и не разрушить собственный бренд?

Джинн свесился из компьютера и прошептал:

— Жертвоприношение. Принося что-то в жертву, ты творишь добро для собственного бизнеса. Если изучать товарные категории достаточно долго, начинаешь понимать, что расширение не способствует росту, а наоборот, препятствует ему. Чем больше добавляешь, тем больше рискуешь подорвать свою базовую дифференцирующую идею. Существует три вида жертв, так что бери карандаш и бумагу.

Б. Б. приготовился записывать.

Джинн продолжал:

— Во-первых, принесение в жертву *товара*, или концентрация на одном типе продукции. «Duracell» — это щелочные батарейки, «KFC» — блюда из курицы, «Southwest Airlines» — авиаперелеты на короткие расстояния. Да, кстати, Герб Келлегер из *Southwest* тоже из моих лучших учеников.

Во-вторых, принесение в жертву *свойства*, или концентрация на одном типе свойств товара. «Volvo» — это безопасность, «Dell» — прямая продажа, «Papa John's Pizza» — лучшие ингредиенты. У самого товара может быть не одно, а много свойств, но в своих рекламных обращениях ты должен концентрироваться только на том из них, которое хочешь закрепить за собой.

И наконец, принесение в жертву *целевого рынка*, или концентрация на одном целевом сегменте покупателей данной категории товаров. Это позволяет сделать товар наиболее предпочтительным в этом сегменте. «DeWalt» — инструменты для профессионалов, «Pepsi» — для молодого поколения, «Corvette» — для поколения, которое

хочет быть молодым. Если погонишься за другим сегментом, вероятнее всего, только убежишь от своих первоначальных покупателей.

Б. Б. отложил карандаш и сказал:

— Думаю, я понял. Брендинг — это помещение торгового марки и ее точки отличия в сознание потребителя. Самое главное — сохранять концентрацию на том, что символизирует марка, и не жадничать.

Джинн улыбнулся и произнес:

— Я верю, что ты все понял. Постарайся теперь, чтобы и остальные тоже поняли. И экран погас.

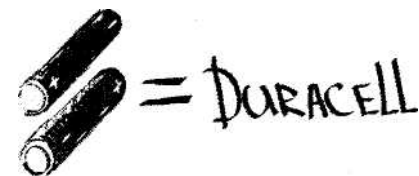
Послание директора



На следующий день Б. Б. написал директору по маркетингу, а также менеджерам по товарам небольшое послание под названием «Брендинг: что это такое». В нем он сообщил то, что узнал из «разговора со всемирно известным маркетинговым гуру». Он указал также, что с этого момента данное послание является политикой «Штучек-Дрючек» в области брендинга. Обо всех предлагаемых отклонениях от этого курса следует докладывать ему лично. Стоит ли говорить, что многие получатели послания несколько дней ломали голову, кто же этот таинственный гуру?

Впрочем, они так никогда этого и не узнали.

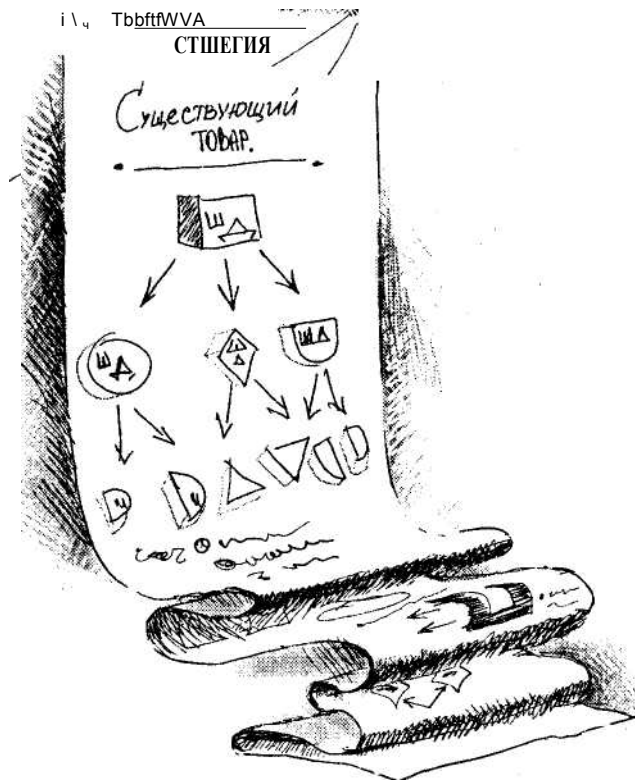
Что сказал джинн



Брендинг — это дифференцирование вашего товара или компании в сознании вашего покупателя.

Глава 4

КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ ТОВАРНАЯ СТРАТЕГИЯ?



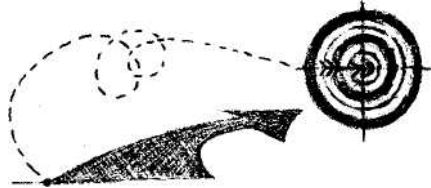
С

пустя некоторое время на Б. Б. обрушился целый град идей новых товаров. На каждой презентации ему обещали товар, который непременно будет пользоваться огромным успехом. Некоторые идеи были новыми, некоторые представляли собой вариации существующих товаров, а некоторые представляли собой реакцию на новые продукты конкурирующих фирм. Все это вводило генерального директора в замешательство, потому что какой-либо модели или системы оценки идей у него не было.

Б. Б. где-то читал, что 9 из 10 новых товаров терпят неудачу. К нему обращались за одобрением новых товаров, а закон больших чисел говорил, что дело кончится провалом.

Пора было спросить совета у джинна. Как создавать товарную стратегию?

Джинн о товарной стратегии



— Да, вопрос хороший, — сказал джинн. — Меня не часто об этом спрашивают. Обычно люди думают, что при наличии денег могут делать все что заблагорассудится.

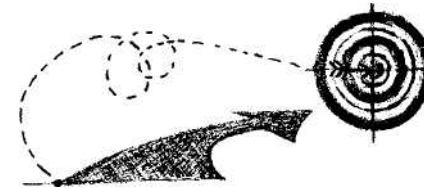
— Почему? — спросил Б. Б.

— Я называю это улучшательством, — продолжал джинн. — За все годы я ни разу не видел маркетолога, который, придя на новое место, осмотрелся бы и сказал: «Все идет хорошо. Давайте не будем ничего трогать».

Когда офисы компании наводнены маркетологами, жди халтуры с марками. Так они предохраняют себя от скуки. А результатом становятся такие ужасные продукты, как голубой шампунь «Prel» вместо традиционного зеленого, прозрачная «Crystal Clear Pepsi», или «McPiz-za» от *McDonald's*. К сожалению, то, что внутри компании воспринимается как «улучшение», вызывает в умах потребителей лишь непонимание.

Вот тебе простое правило оценки: *товар должен быть «первым», «вторым» или новым.*

О товарах «номер один»



Джинн продолжал:

— В результате у тебя должна получиться либо торговая марка № 1, либо торговая марка № 2, либо новая подкатегория товаров. Объясню. Идея маркетинга состоит в том, чтобы создать товарную категорию, в которой ты можешь быть первым. Это закон лидерства: «лучше быть первым, чем быть лучше». Намного проще проникнуть в сознание первым, чем пытаться убедить людей в том, что ваш товар лучше существующих аналогов. Практически в любой категории товаров лидирует та марка, которая первой закрепились в сознании потенциальных покупателей: «Hertz» в покате автомобилей, «Coca-Cola» среди прохладительных напитков, «Starbucks» среди кофеен.

Одна из причин, по которой торговые марки «номер один» сохраняют за собой лидерство, заключается в том, что их названия часто становятся типовыми, нарицательными: «Scotch Tape», «Band-Aid», «Gore-Tex», «Kleenex», «Q-Tips».

Другая причина в том, что сильные лидеры умеют атаковать самих себя новыми идеями или товарами следующего поколения. Блестящий тому пример — бритвы компании *Gillette*. Раз в два-три года она выпускает

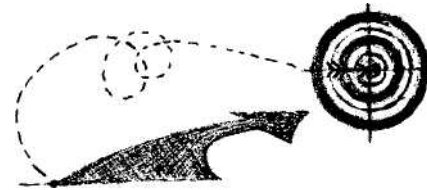
новый станок: сначала был «Тгас II», потом «Атра», потом «Sensor» и вот теперь «Mach 3». Конкуренты не могут за ней угнаться. Поэтому-то *Gillette* и занимает 65% рынка.

Так что если кто-нибудь предложит тебе идею товара, который имеет все шансы стать лидером новой категории, соглашайся.

Б. Б. прервал монолог джина:

— А что делать, если первое место уже занято?

О товарах «номер два»



— Всегда остается возможность сделать товар альтернативой «номеру один», — отвечал джинн. — Но помни, нельзя стать достойной альтернативой, предлагая то же, что и лидер. Необходимо предложить нечто лучшее либо сосредоточиться на другом сегменте или группе покупателей в той же категории. «Соке» предназначена для взрослых людей. «Pepsi» концентрируется на молодежном сегменте. Если последовательно выдерживать «альтернативную» товарную стратегию, можно стать очень хорошим «номером два». Б. Б. вмешался:

— А как же товары «номер три» и «четыре» в той же категории?

В голосе джинна прозвучало раздражение:

—Я сказал быть «первым» или «вторым». Если ты занимаешь третье место, твое будущее под большим вопросом. Если четвертое, то на нем можно ставить крест. Сомневаясь в истинности моего утверждения относительно первого и второго мест, взгляни, каких успехов Джек Уэлч добился с этой концепцией в *General Electric*.

—А как ты помог Джеку Уэлчу? — спросил Б. Б.

—Он был инженером-химиком и ничегошеньки не смыслил в маркетинге. Как-то раз я рассказал ему о коне двойственности.

—А что такое закон двойственности? — спросил Б. Б.

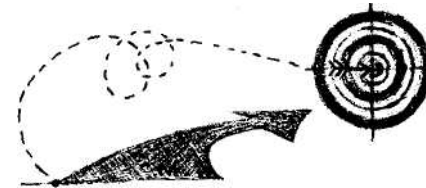
—В долгосрочной перспективе любой рынок пре-
вращается в своего рода забег двух лошадей, — объяс-
нил джинн. — На рынке батареек «бегут» «Eveready» и
«Duracell». На рынке фотопленки — «Kodak» и «Fuji».
На рынке полосканий для рта — «Listerine» и «Scope». На
рынке гамбургеров — «McDonald's» и «Burger King».
На рынке кроссовок — «Nike» и «Reebok». На рынке зуб-
ных паст — «Colgate» и «Crest».

Опять же, если исходить из долгосрочной точки зре-
ния, маркетинговые баталии чаще всего превращаются
в эпические битвы двух главных игроков — обычно это
старая, известная торговая марка и марка-новичок.
Джек понял это и велел своим людям оставить в каждой
категории только марки, занимающие первое и второе
места, а остальные продать.

Б. Б. не выдержал:

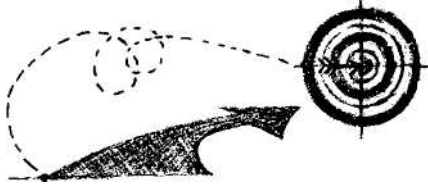
— Значит, нужно начать с того, чтобы в товарных
пла-
нах остались только номера «один» и «два». А если эти
позиции уже заняты?

О новых товарах



— Тут начинается самое интересное, — сказал джинн. —
Целая новая товарная категория — это большое дело.
Но если новая категория уже создана, появляются воз-
можности для открытия подкатегорий. Эксперты по
маркетингу называют это «сегментированием рынка».
Компания *Charles Schwab* проделала это, став брокером-
дисконтером в категории торговцев ценными бумагами.
Компания *Dell* сделала это в переполненной категории
персональных компьютеров, первой начав продавать ПК
по телефону и, позднее, через Интернет. *Southwest Airlines*
сделала это, став первым в США общенациональным
авиаперевозчиком на короткие расстояния. Это противо-
речит ориентированному на торговую марку классиче-
скому маркетинговому мышлению. Как сделать так, что-
бы люди покупали мой бренд? Забудьте бренд, мыслите
товарными категориями. В отношении торговых марок
потребители занимают оборонительную позицию, пото-
му что все только и говорят, что их бренд лучше. Но по
отношению к категориям товаров сознание потребителей
открыто. Новое интересно всем, лучшее — единицам.

О линейном расширении



Б. Б. снова задал вопрос:

— Многие из идей, что мне предлагают, представляют собой вариации на тему существующих товаров. Они попадают под твоё определение «нового»?

Джинн высунулся из компьютера и строго сказал:

— Это так называемые линейные расширения. Их следует бояться, как чумы.

— Чем же так плохо линейное расширение? — спросил Б. Б. — На мой взгляд, этим занимаются все.

— Да, занимаются, — ответил джинн. — Но мы учим своих подопечных не попадаться в эту ловушку. Такая разница в подходах объясняется различными взглядами на саму идею линейного расширения. Компании рассматривают свои торговые марки с экономической точки зрения. Чтобы повысить экономическую эффективность и протолкнуть свою продукцию на прилавки магазинов, они готовы превратить хорошую, сконцентрированную торговую марку, символизирующую определенный тип товара или идею, в нечто рассредоточенное, представляющие два, три типа товаров или идей либо больше.

Мы, джинны, смотрим на вопрос линейного расширения с позиций сознания. Чем больше у торговой мар-

ки вариаций, тем сильнее «расфокусируется» сознание. И постепенно торговая марка вроде «Chevrolet» перестает вообще что-либо символизировать. Но Б. Б. продолжал стоять на своем:

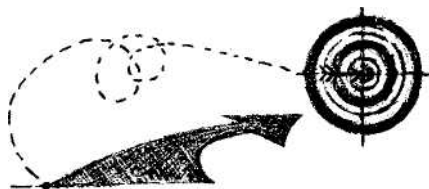
— Разве нет примеров удачных линейных расширений?

Джинн отвечал:

— Есть, когда одна и та же концепция товара реализуется в разных ипостасях, как в случае с 7-й, 5-й и 3-й сериями... или внедорожником «BMW». Все это самые настоящие автомобили для водителя. Но если подойти к линейному расширению в целом, ничего хорошего не обнаружится. Я тут ознакомился с исследованием, в котором сравнивались коэффициенты выживаемости (спустя шесть лет после выхода на рынок) 84 новых потребительских товаров длительного пользования. Никакой существенной разницы в выживаемости расширений торговых марок и новых марок замечено не было.

Это еще раз доказывает, что линейное расширение существующей торговой марки едва ли лучше выпуска нового товара под новым именем.

Б. Б. подводит итог



Так, — сказал Б. Б. — что касается разработки новых товаров, то я должен ориентироваться на создание марки-лидера или, если марка уже является «номером один», на то, чтобы мои люди атаковали самих себя новыми и улучшенными версиями. Джинн согласился:

— Именно так.

Б. Б. продолжал:

— Далее, я должен убедиться, что если товар является не лидером, а «номером два», то он должен атаковать лидера и представлять собой достойную альтернативу.

— Верно, — сказал Джинн.

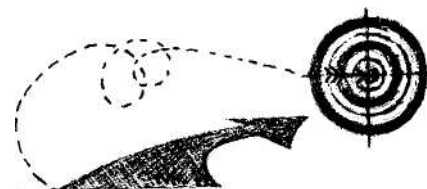
— И наконец, новые товары в существующих категориях необходимо делать лидерами подкатегорий, ориентировать их на другие сегменты рынка. Я должен любой ценой избегать товаров-подражателей и линейных расширений.

— Все правильно, — опять согласился Джинн. — Поступай именно так, и твоя кривая успеха новых продуктов направится прямо в небо.

И экран погас.



Б. Б. рвет планы



В последующие дни Б. Б. изучил товарные планы всех подразделений своей компании. На одном совещании он потребовал начать работы над товаром нового поколения, что защитит их лидерство. Главная идея: «Не будем ждать, пока это сделает кто-нибудь из конкурентов».

На другом совещании Б. Б. заметил, что у компании нет стратегии атаки на лидера. Он сказал:

— Мы должны представлять собой альтернативу. А мы что делаем?

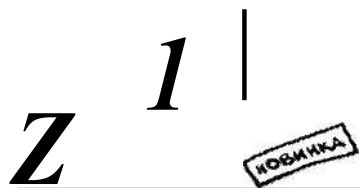
И почти на всех совещаниях Б. Б. ставил жирный крест на идеях линейных расширений, как бы их ни расхваливали. После того как он объявил, что хочет видеть больше сегментирования и мышления в масштабах подкатегорий, на лицах подчиненных читалось изумление.

По окончании последнего совещания один из менеджеров шепнул другому: «Кто это переделся под генерального?»



Глава 4. Какой должна быть товарная стратегия?

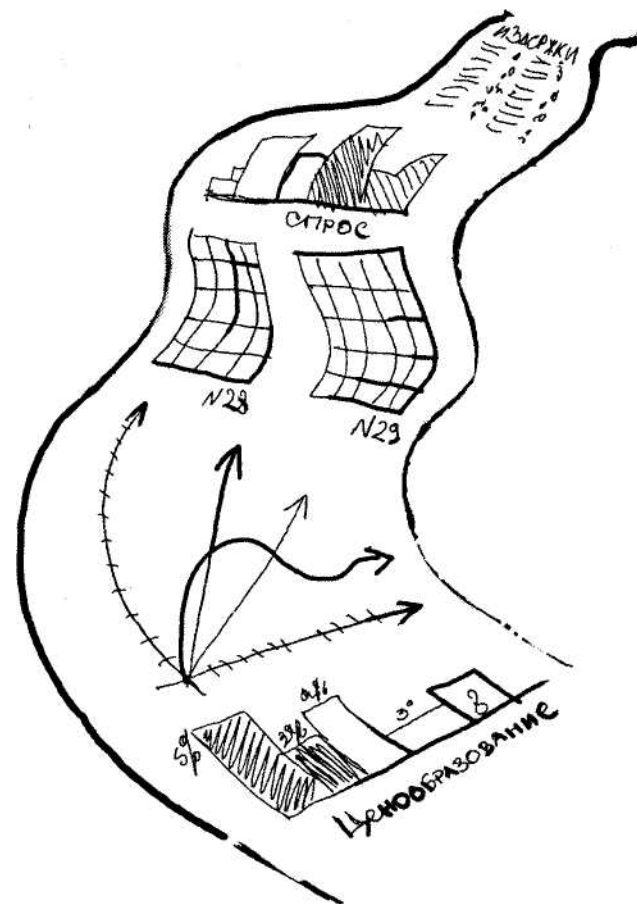
Что сказал Джинн



Побеждают товары, занимающие первое или второе место в своих категориях. Или открывающие новые подкатегории.

Глава 5

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ПРАВИЛЬНУЮ ЦЕНУ?



Джинн о ценообразовании



— Цена стала камнем преткновения с того самого времени, когда люди изобрели торговлю, — начал свою «консультацию» джинн. — Лучшее из всех известных мне определений принадлежит Публию Сирусу, римскому поэту I в. до н. э. Он сказал: «Вещь стоит ровно столько, сколько готов заплатить за нее покупатель». Б. Б. прервал его:

— Мне бы что-нибудь более конкретное!

Тогда джинн ответил:

— С этого все начиналось. Сегодня же конкуренция и выбор выросли до таких пределов, что Публию и не снилось. Все современное ценообразование в компании вращается вокруг того, что позволяют делать ее конкуренты.

Б. Б. вмешался снова:

— Да, я понимаю. Но мне нужны практические рекомендации для меня самого и для моих людей.

— Перехожу к практике, — ответил джинн. — Бери ручку, бумагу и записывай.

В конце концов Б. Б. начал замечать, что на любом маркетинговом или финансовом совещании поднимается одна и та же большая тема: цена. У него сложилось впечатление, что конкуренты только и заняты, что снижением цен в попытке отобрать часть рынка у «Штучек-Дрючек». На каждом собрании кто-нибудь непременно говорил о необходимости снижать цены или искать другие способы поддержания конкурентоспособности.

В ответ на просьбу объяснить ему механизм назначения цены Б. Б. выслушал целую лекцию о таких понятиях, как маржинальные издержки, средняя стоимость и взаимосвязь цены, спроса и прибыли. Когда дошло до концепции под названием «кастомизация и пакетирование цены-времени», Б. Б. отправился на другое совещание — со своим джинном. Уж он-то обо всех этих сложностях расскажет простым, доступным языком.

Рекомендации джинна



— Во-первых, *цена должна укладываться в определенные рамки*. На зрелом рынке допустимый диапазон или уровни цен на товары и услуги хорошо известны. Выражаясь словами нашего римского друга, известно, «сколько покупатель готов заплатить». Если цена твоего продукта выходит за, так сказать, установленные рамки, ты рискуешь, что твои покупатели зададутся вопросом: а не слишком ли много мы платим? Следовательно, ты открываешь дорогу конкурентам.

Далее, *за воспринимаемую ценность люди готовы заплатить немного больше*. Пока твоя цена не выходит за границы допустимого диапазона, покупатели будут приобретать «билеты» на «самые дорогие места» — если, конечно, они чувствуют, что те стоят заплаченных денег.

Отличный пример представляют собой магазины сниженных цен *Target*. Они конкурируют с *Wal-Mart*, этим «убийцей» всех розничных торговцев с широким ассортиментом. Но за счет того, что магазины *Target* торгуют по большей части дизайнерскими товарами, они воспринимаются как «массовые, но классные». Ты платишь чуть больше, но зато и получаешь отличные вещи, причем дешевле, чем в каком-нибудь универмаге или специализированном магазине. Сеть *Kmart* тоже попытает-

лась идти против *Wal-Mart* со своими «Blue Light Specials». К несчастью, применяемая в *Wal-Mart* стратегия «низкие цены каждый день» бьет «специальные специальные предложения» по всем статьям. Отсюда следующий принцип: *высококачественные товары должны стоить дороже*.

Покупатели ожидают, что за лучший продукт им придется заплатить более высокую цену, но при этом его качество должно так или иначе проявлять себя. Если мы платим высокую цену за куртку «NorthFace», осознать необходимость затрат нам помогает ярлычок производителя фирменного материала «Gore-Tex», гарантирующего «водонепроницаемость». Наручные часы «Rolex» должны выглядеть массивно и солидно. Но если честно, массивно и солидно выглядят множество часов, стоящих, как одна стрелка от «Ролекса». Тут мы переходим к следующему моменту.

Дорогие товары должны гарантировать престижность. Если мы потратили \$5000 на «Rolex», мы желаем, чтобы об этом узнали все друзья и соседи. Потому что такие часы позволяют себе только весьма преуспевающие люди. Аналогично обстоит дело и с дорогими автомобилями. В этом мало кто признается, но автомобили стоимостью в \$50 000 приобретаются для того, чтобы произвести впечатление на окружающих. Что высокая цена говорит о продукте? Что товар стоит очень дорого. Фактически, высокая цена становится неотъемлемой выгодой продукта. К примеру, автомобили «Lexus» продаются намного лучше, чем «Infinity», потому что эта марка считается более престижной. Но учти, у потребителей должна быть веская причина считать товар стоящим своих денег. У «Lexus» такая причина

носит название «завершенность». У «Rolex» — тот факт, что «на изготовление одних часов уходит год». У покупки престижного товара должно быть какое-то рациональное объяснение.

Кроме того, поздние игроки чаще всего пытаются выиграть именно за счет цены. Когда на рынке оперирует сильный лидер, новые конкуренты обычно обращаются к стратегии низкой цены. В такой ситуации важно не дать им закрепиться на «плацдарме». Твоя задача — как можно быстрее нейтрализовать их ценовые маневры. Это приводит нас к следующему правилу: *высокие цены и высокие прибыли привлекают конкурентов.*

Как мухи слетаются на мед, так и конкуренты, почувствовав запах успеха, стремятся побольше «надышаться» им. Умные компании не стремятся «выдоить» свои рынки до последней капли. Они удерживают цены на относительно низком уровне, что позволяет в конечном счете занять доминирующие позиции, и не дают развернуться конкурентам. На этом специализируется мой ученик Билл Гейтс: *Microsoft* готова бесплатно раздавать некоторые свои программы, лишь бы сохранить свое лидерство или вытеснить конкурента. Проблема Гейтса в том, что он вытеснял конкурентов слишком уж рьяно и тем самым привлек к себе повышенное внимание со стороны властей. А добром это не кончается никогда. Выиграешь ты дело или нет, на сам процесс уйдет уйма денег. Лучше потратить это время и энергию не на юридические ухищрения, а на разработку новых товаров и маркетинговую стратегию.

Следующий совет: *низкие цены вряд ли приведут тебя к победе.* Позиционирование при высокой цене на товар — одно; применение стратегии «низких цен» —

совсем другое. Второй подход приносит успех очень многим компаниям по той простой причине, что переписать ценники может любой из конкурентов. И в этом случае все ваши преимущества сходят на нет. Как говорит Майкл Портер: «Снижение цен, если конкуренты имеют возможность опустить их до того же уровня, — безумие».

И наконец, *цены могут снижаться.* Объемы производства возрастают, котировки валют «кувыркаются», конкуренция усиливается — все это приводит к изменениям в правилах игры. Цены, особенно на предметы потребления, держат курс на понижение. Это может потребовать использования таких новых стратегий, как формирование добавленной стоимости или снижение издержек уникальными способами.

Б. Б. отвлекся от записи и спросил:

—Что же делать производителю предмета потребления, если в отрасли намечается кризис перепроизводства?

На что джинн ответил:

—Расскажу-ка я тебе одну историю.

ИСТОРИЯ КОМПАНИИ ALCOA



— *Alcoa*, как ты, должно быть, знаешь, столкнулась с серьезной конкуренцией из-за рубежа. К тому же в самой Америке производство таких предметов потребления как алюминий и сталь, никогда не приносило большой прибыли. Как результат, руководство компании решило диверсифицироваться, заняться еще чем-то, помимо алюминия. Мы, джинны, прекрасно знали, насколько это бесполезное занятие. Если *Alcoa* что-то умела, так это производить алюминий. — Джинн улыбнулся во весь рот и продолжил. — Но вот в 1988 г. в компании появляется новый исполнительный директор, причем приходит он — никогда не догадаешься! — из правительства США. Он тогда ничего не знал ни об алюминии, ни о маркетинге, поэтому мы решили ему помочь. Б. Б. прервал джинна:

— Ты говоришь о Поле О'Нейле, нынешнем министре финансов?

— О нем, о нем, — сказал джинн. — Министр он так себе, но вот директор он был хороший.

Б. Б. изумленно спросил:

— Ты хочешь сказать, что был у него наставником?

— А что тебя так удивляет? — в свою очередь спросил джинн. — Ему требовалась помощь, а мы увидели в *Alcoa* большой потенциал для инвестирования.

— И что же ты посоветовал ему для решения маркетинговой проблемы? — поинтересовался Б. Б.

— Хм, мы предложили ему простой процесс, позволяющий решить любую маркетинговую проблему, особенно, если дело касается цены.

Правда Alcoa



Джинн продолжал:

— Для начала мы должны были научить его смотреть правде в глаза, потому как без этого невозможен никакой нормальный маркетинг. Ошибаются те, кто думает, что все дело в старании, уме или умении ставить цели. В случае с *Alcoa* правда заключалась в том, что убедить потребителей закупать алюминий в большом количестве было невозможно. От этого и нужно было отталкиваться.

Затем следовало учесть фактор конкуренции. А конкуренты у *Alcoa* были, причем крупные, — продолжил свой рассказ джинн.

—И какой вывод сделал О'Нейл? — спросил Б. Б.

—Он сделал вывод, что в сложившейся конкурентной ситуации нельзя повышать цены, — ответил джинн. — Сей факт заставил О'Нейла думать, как продавать алюминий и при этом получать прибыль.

Б. Б. тут же задал вопрос:

— Что же он решил сделать?

Джинн высунулся из компьютера и тихо сказал:

—А вот что. *Alcoa* должна была снизить себестоимость, увеличив производительность труда рабочих.

—Ну, это очевидно, — Б. Б. даже расстроился. — До этого и я бы додумался.

—Погоди, это только цветочки. Начав изучать себе стоимость, О'Нейл понял, что одной из самых больших статей затрат является то, что называют «безопасностью труда». Тем более что мы говорим об отрасли, где рабочие имеют дело с расплавленным металлом и техникой, которой только и надо, что сожрать человека.

Джинн продолжал:

—О'Нейл сделал *Alcoa* самой безопасной компанией в отрасли, тем самым показав рабочим, что фирма заботится о них не на словах, а на деле. И как только они в это поверили, начала расти производительность. На рынке сырьевых товаров высокая производительность — самый верный козырь.

Результаты



Б. Б. не терпелось узнать цифры:

—Как улучшение безопасности отразилось на показателях?

Улыбаясь, джинн ответил:

—Отразилось самым лучшим образом. За 12 лет О'Нейл увеличил глобальную долю рынка *Alcoa* вдвое, при этом численность работников компании выросла более чем в два раза. В 1993 г. прибыль компании составляла \$4,8 млн. К 2000 г. она возросла до \$1,5 млрд. Ну как тебе решение ценовой проблемы?

Б. Б. осмыслил полученные знания и сказал:

—Получается, что самое главное при назначении цены — понять, сколько потребитель готов заплатить за твою точку отличия или добавленную стоимость.

—Правильно, — поддержал джинн. — Но помни, потребители готовы платить немного больше, но не намного больше. Держи свою цену в рамках.

И экран погас.

Б. Б. доводит рекомендации «до сведения»



На следующий день Б. Б. переписал свои записи в виде меморандума, обращенного ко всем работникам компании, кто так или иначе связан с ценообразованием.

На последующих совещаниях он почти ничего не слышал о снижении цен и все больше — о том, как сделать продукцию отличной от продукции конкурентов и как увеличивать ценность предложений. Б. Б. был доволен. Уж он-то знал, что это благоприятно отразится на практических результатах фирмы, а потому поможет ему сохранить за собой место директора.

Глава 5. Как определить правильную цену?

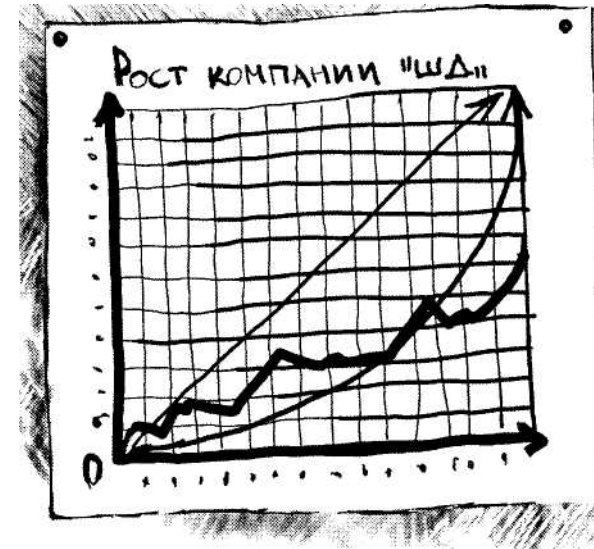
Что сказал джинн



Товар стоит ровно столько, сколько готов заплатить за его особенность покупатель и сколько ему позволяют конкуренты.

Глава 6

ЕСТЬ ЛИ ПРЕДЕЛЫ РОСТА?



У Б. Б. состоялась первая встреча с аналитиками с Уолл-Стрит. Прежде чем стать генеральным директором, он потратил многие часы на подготовку разных цифр и показателей для предыдущего главы компании. И вот теперь ему самому пришлось отвечать на вопросы о том, как он собирается развивать различные товарные линии. Как мы все знаем, «рост» — любимое слово биржевых аналитиков. Если показатели не растут или на рынок не выводятся новые товары, в их голосах слышится разочарование и отсутствие интереса. Если в ходе дискуссии произносятся слова «вниз», «меньше» или «снижение», можете быть уверены: аналитики готовы сорваться с места и ринуться в свои офисы, чтобы рекомендовать продажу акций «Штучек-Дрючек».

Б. Б. с энтузиазмом рассказывал о потенциале каждой линии товаров, но чем больше он говорил, тем больше сомневался в реальности своих прогнозов и в самой необходимости роста всего и вся. К чему это приведет? И есть ли пределы? Пожалуй, следовало проконсультироваться с джинном.

Джинн о росте



— Можешь быть уверен, пределы есть, — рявкнул джинн. — И помни, что сказал Милтон Фридмен: «У нас нет огромной потребности в росте. У нас есть громадное желание расти».

Из этого желания происходят большинство маркетинговых проблем. Оно, в свою очередь, берет начало на Уолл-Стрит, а там возникает из жадности. Руководители компаний стремятся к росту потому, что хотят подольше сохранять свою должность, улучшить репутацию и повысить свой заработок.

—Приведи пример, — попросил Б. Б.

—Пожалуйста, — сказал джинн. — Возьми *Cisco*, любительницу аналитиков с Уолл-Стрит. Она за один год потеряла 88% своей стоимости. В компании действовала хитрая компьютерная система прогнозирования будущего спроса и предложения электронного оборудования. Но ключевым предположением в прогнозах был *рост*. Рост наблюдался на рынке 40 кварталов подряд и стал восприниматься как нечто само собой разумеющееся. Однажды всегда оптимистичный директор *Cisco* Джон Чемберс предсказал годовой рост в 50%, в то время как рынок Интернет-оборудования фактически разваливался. Четыре месяца спустя *Cisco* пришлось списывать

излишние запасы в размере \$2,5 млрд. Вот чем заканчиваются прогнозы постоянного роста.

Джинн выглянул из компьютера, посмотрел Б. Б. прямо в глаза и предупредительным тоном сказал:

— Если поставишь себя в зависимость от показателей, то они тебя и погубят. Тебе, финансисту, в это трудно поверить, но это именно так.

Еще одна проблема — попытка быть всем для всех. При такой стратегии ресурсы растрачиваются на второстепенные баталии, в то время как их следовало бы сконцентрировать на главном сражении. К тому же, когда внимание сфокусировано на чем-то одном, решения принимать намного проще.

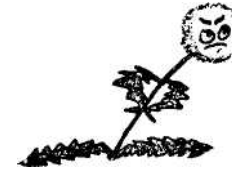
— Ты знаешь хоть одного директора компании, который был бы противником «роста»? — спросил Б. Б.

— А ты когда-нибудь слышал о «Quicksilver»? — спросил в ответ джинн.

— Нет, — признался Б. Б.

— Это и неудивительно, ведь ты вряд ли увлекаешься серфингом, — улыбнулся джинн. — «Quicksilver» — видная марка в сфере одежды для «досочных» видов спорта. Уже много лет подряд эта марка для горячих парней сама сохраняет хладнокровие. Дэнни Уок, один из учредителей фирмы, так и говорит, что они не хотят «шлепать» свое имя на всем подряд, как делают некоторые большие компании. Как он говорит, большее — враг хорошего.

Не зацикливайтесь на своих акциях



— Зачастую проблема связана с тем, что менеджмент компании больше интересуется курсом акций, нежели рынком, — продолжал джинн. — Многие из них владеют акциями фирм, которыми руководят, а это способствует развитию культуры безответственной жадности. Результатом чаще всего становится недальновидность мышления, что побуждает к краткосрочным действиям, что, в свой черед, подрывает долгосрочные маркетинговые планы.

Возьмем некоторых «чемпионов» Уолл-Стрит 1990-х гг. Деннис Козловски из *Tyco's* скупал все, что попадало в поле его зрения. Кеннет Лэй из *Enron* никогда не включал в официальные балансы операции, которые ему лично не нравились. Гэри Винник из *Global Crossing* строил бы свою телефонную сеть и по сей день, не закончилось у него деньги. У всех трех «горячих голов» стоимость компании всего за несколько месяцев снизилась почти на \$200 млрд.

Б. Б. не выдержал и сказал:

— Ох, не приведи Господь быть свидетелем подобного падения. Кого же можно считать «антигероем» Уолл-Стрит?

Джинн ответил:

—Одним из моих самых серьезных студентов был Дарвин Смит из *Kimberly-Clark*. Он понял, что составление годовых прогнозов для аналитиков с Уолл-Стрит вынуждает его подчиненных на краткосрочные меры, и решил отказаться от данного вида прогнозирования. Просто перестал отвечать на звонки аналитиков, требующих годовые прогнозы. В то время он переориентировал компанию с простого производства на продвижение потребительских торговых марок. Это требовало более долгосрочного подхода.

Б. Б. прервал джинна:

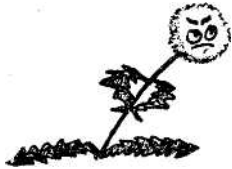
—Погоди-ка, но не для того ли ты помогаешь мне, чтобы наши акции были дороже, а ваш инвестиционный фонд — богаче? Если я стану врагом Уолл-Стрит, ваши инвестиции в «Штучки-Дрючки» могут не окупиться.

—Нас не интересует краткосрочная выгода, — парировал джинн. — Мы — инвесторы долгосрочного плана, как Уоррен Баффетт; мы хотим, чтобы наши партнеры делали свое дело лучше. Менеджеры, у которых часть пакета оплаты составляют фондовые опционы, чаще всего не видят дальше ближайшего квартала. Для нас торговля штучками-дрючками важнее торговли акциями. Мы продадим ваши акции только в том случае, если посчитаем, что компания творит на рынке нечто недопустимое. В свое время я работал со Стивом Кейсом из *AOL*, — работал до тех пор, пока он вопреки моим возражениям не заключил сделку с *Time Warner*. Смысла в этом объединении я не видел, поэтому рекомендовал фонду «Джинн» продать акции. Вся эта болтовня о «синергии» не имеет под собой никаких практических оснований.

Б. Б. задумался на минуту и сказал:

— Каковы же правила развития торговой марки? Как узнать, что переходишь за рамки дозволенного? Как определить предел роста?

Концентрируйтесь на своем бизнесе



— Перво-наперво, — ответил джинн, — не следует слишком отклоняться от исходного бизнеса. «Каждый должен заниматься своим делом», — слышал такую фразу? Б. Б. спросил:

— Но что если бизнес «выдохнется»? Почему бы не заняться чем-то другим?

Джинн кивнул головой:

— Можно, конечно, но прийти к этому новому виду бизнеса ты должен будешь так, чтобы не оторваться от базового. Тем самым ты сохранишь за собой накопленную репутацию и опыт.

— А можно ли расширить восприятие бизнеса, которым я занимаюсь, предлагая покупателям новые вещи того же плана? — поинтересовался Б. Б.

Джинн ответил:

— Разумеется. Если ты занимаешься инструментами, может предложить новые виды инструментов. Или, как в случае с *Xerox*, новые способы нанесения изображения на бумагу. Но нужно быть осторожным, потому что это нередко приводит в ловушку «все для всех».

— Приведи примеры, — попросил Б. Б.

— Возьмем рекламный бизнес, — ответил джинн. — Когда-то давно им правили гиганты вроде Лео Барнет-

та, Дэвида Огилви и Билла Бернбаха. Сегодня рекламным миром правят такие люди, как Джон Врен, исполнительный директор гигантского агентства *Omnicom*. Он даже не эксперт по рекламе. Он... бывший бухгалтер из *Arthur Andersen*! И интересуется не рекламой, а ростом. Он скупает все фирмы, услуги которых могут потребоваться его клиентам. За последние два года в своем стремлении к увеличению *Omnicom* он приобрел 73 компании.

— Это плохо? — спросил Б. Б.

— Когда бизнес вместо товаров или рекламы хорош своим бухгалтером, жди беды, — предостерег джинн.

Концентрируйтесь на восприятии



— Как определить, в каком направлении следует работать? — спросил Б. Б. Джинн отвечал:

— Торговая марка должна соответствовать своему восприятию, ни больше, ни меньше. Не позволяй биржевикам заставлять себя выходить за рамки этого восприятия. Чтобы было понятнее, расскажу тебе о двух немецких компаниях, занимающихся одним и тем же бизнесом. Назовем это «Историей о двух автомобилях».

— Я всегда восхищался немецкими автомобилями, — заявил Джинн, — и поэтому решил помочь фирме *Mercedes* или *BMW* в маркетинговых делах. Обе они производят великолепные автомобили, но великолепным маркетингом отличается только одна фирма.

Б. Б. не сдержался:

— Дай я угадаю, ты выбрал «удовольствие за рулем», *BMW*.

— Естественно, — сказал Джинн. — Давать советы главе *Mercedes* Юргену Шремпу было бы бесполезно. Он был убежден, что путь к увеличению конкурентоспособности лежит через сближение представительских и массовых марок автомобилей, то есть через объединение комплектующих деталей и затрат на разработку.

И поэтому превратил *Mercedes* в *DaimlerChrysler*, одну большую мешанину. Инженеры из Штутгарта никогда не питали особой симпатии к своим коллегам из Детройта. Плодотворного сотрудничества у них не получится по определению. Б. Б. вмешался:

— После того как *DaimlerChrysler* обругали в прессе, Шремп мог бы принять помощь.

Джинн рассмеялся:

— И он ее принял: реорганизовал менеджмент и назначил свою новую жену главным советником.

— Но ведь «мерседесы» по-прежнему славятся своим высоким инжинирингом? — засомневался Б. Б.

Джинн возразил:

— Даже эти прекрасные машины теряют репутацию. В опросах о качестве и надежности они уступают не только японским маркам, но также «*Jaguar*» и иногда «*Lincoln*» и «*Cadillac*».

— Вот это да, — только и мог сказать Б. Б.

— *BMW*, с другой стороны, — продолжал Джинн, — как и раньше, концентрируется на автомобилях премиум-класса. Руководители компании уверены, что выход на массовый рынок повредит восприятию «*BMW*» как престижной марки.

— Ты с ними работаешь? — спросил Б. Б.

Джинн ответил:

— Я работал с Иоахимом Милбергом, но с недавних пор помогаю другому финансовому директору, который займет пост главы компании. Его зовут Гельмут Панке. Недавно на пресс-конференции он объявил, что если ты работаешь на премиум-сегменте, то должен концентрироваться на нем и только на нем. Когда я это услышал,

мы купили еще акций *BMW*. Этот человек понимает, что делает.

Б. Б. опять спросил:

—А показатели?

—Спасибо, что задал этот вопрос. За один и тот же период *DaimlerChrysler* потерял \$662 млн евро, а чистая прибыль БМ^увеличилась на 50% и составила \$ 1,87 млн евро. Эта компания — блестящий пример концентрации на восприятии.

Что значит быть реалистом



— Как избежать погони за темпами роста? — спросил Б. Б.

— Самый простой ответ — быть реалистичным в своем планировании и обещаниях. Помни: всегда есть конкуренты, готовые прибрать к рукам твой бизнес. У Роберта Брунера есть отличное высказывание о том, что менеджеры должны мириться с причудами бизнеса. Возможности и угрозы могут быть самыми удивительными. Хорошие менеджеры верят в реальность, а не в иллюзию.

Б. Б. вмешался:

— Но ведь нужно ставить цели, чтобы мотивировать людей. Нельзя же просто сказать: «Работайте, как вы работали в прошлом году».

Джинн бросил на Б. Б. укоряющий взгляд и сказал:

— Ставь реалистичные цели. Прекрасное определение таким целям дал Фрэнк Тайпер: «Их нельзя схватить одним движением, но они находятся в пределах досягаемости».

Джинн продолжал:

— Ты должен понимать, что невозможное невозможно. И что *невозможному* типу мышления нет места в маркетинговых планах. Ищи способы, как продать боль-

ше в рамках существующего восприятия. Например, можешь добавить новые формы товара, только такие, что имели бы смысл для потенциального покупателя. *BMW* выпускает несколько таких форм, но это все «автомобили для водителя», — автомобили, где чувствуешь «удовольствие за рулем». Марка «Porsche» знаменита своими спортивными автомобилями. Внедорожник «Porsche» — вещь бессмысленная. «Porsche» с четырьмя дверьми и «калиткой» — это нонсенс. Б. Б. снова встрял в монолог джинна:

—Значит, ты против того, что называют «мегабрендом», то есть маркой, которую можно «прилепить» на широкий ассортимент товаров.

На это джинн ответил:

—Чем большим количеством вещей ты пытаешься быть, тем больше расфокусируешь свои действия, тем сложнее тебе дифференцировать свой товар. Как сказал Марк Твен: «Я не знаю формулы успеха, но знаю формулу провала: пытаться угодить всем».

Б. Б. ПОДВОДИТ ИТОГ

— Так, — сказал Б. Б., — попробую подытожить. Чтобы построить бренд, нельзя выходить за рамки своей сферы деятельности. Имеет ли то, что я делаю, смысл для потребителя? Соответствует ли это моей репутации или имиджу? Также нужно быть реалистичным в планах: планировать то, что можешь, а не то, что хочешь сделать. И не позволять биржевым аналитикам диктовать мне свои условия.

Джинн улыбнулся:

—Главное ты понял. Но тебе понадобится мужество, чтобы отстоять свои убеждения, особенно при следующей встрече с людьми с Уолл-Стрит.

После этих слов экран погас.

Б. Б. некоторое время сидел в задумчивости, а потом вызвал секретаря:

—Свяжитесь с главами бизнес-групп и пригласите их на совещание. И проследите, чтобы присутствовал директор по финансам.

Новая политика



— Дамы и господа, — начал свое выступление Б. Б., — я хочу огласить новую финансовую политику «Штучек-Дрючек». Ее девиз — предельная честность. Я хочу, чтобы впредь во всех прогнозах отражались только реалистичные представления о нашем бизнесе. Я не хочу сказать, что буду доволен низкими показателями, но если показатели будут оказываться низкими, лучше объясните, почему это произошло и как нам исправить ситуацию. Честность для меня превыше всего. Если ситуацию нельзя исправить, так и говорите. Кто-то задал вопрос:

— Но что мы скажем людям с Уолл-Стрит?

Б. Б. ответил:

— С ними мы тоже будем предельно честны.

Думаю,

после всех этих событий с *Enron* и *Global Crossing* аналитиков тоже будет интересовать правда, а не пустая болтовня. А если мы им не понравимся, это их проблемы. Мы же будем вести свой бизнес так, как сочтем нужным, а не так, как это хочет кто-то другой.

Сказав это, он вышел из зала совещаний.

К присутствующим обратился финансовый директор:

— И это сказал человек, который в прошлом был финансистом?

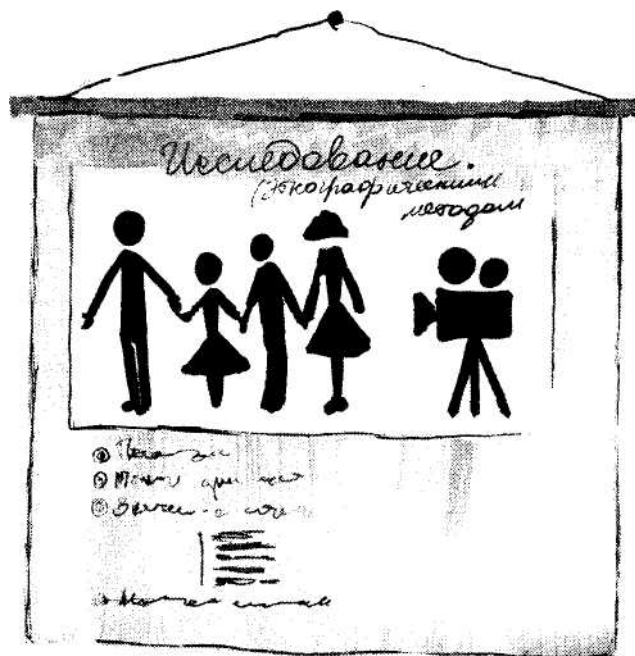
Что сказал джинн



Преуспевающие компании никогда не бывают одержимы ростом. Они одержимы желанием добиться успеха на рынке.

Главам

ЧТО ТАКОЕ ХОРОШЕЕ ИССЛЕДОВАНИЕ?



Как человек с финансовым образованием Б. Б. обожал анализировать бюджеты и вычеркивать ненужные, по его мнению, статьи. В процессе изучения маркетингового бюджета на следующий год он натолкнулся на внушительную сумму в графе «Исследования». Удивившись, почему на эти мероприятия выделена столь большая часть бюджетных средств, он вызвал к себе специалистов по маркетинговым исследованиям.

Не прошло и 15 минут с начала совещания, как Б. Б. понял всю бесплодность попыток понять суть хотя бы части методик, на которые его исследователи собирались потратить огромную сумму денег.

Помимо обычной рассылки анкет и фокус-групп исследователи намеревались испробовать и некоторые более экзотичные методы. Один из них носил название «этнографическая методика»: исследователи с камерами должны были следовать за испытуемыми семьями в поисках сенсорных ключей. Б. Б. не мог поверить, что кто-либо согласится на подобное, а даже если и согласится, то можно ли верить увиденному? По его мнению, подобное вторжение в личную жизнь могут позволить только законченные эксгибиционисты, да и то в остром приступе лунатизма.

Далее речь зашла о так называемой *методике метафорического установления Зальтмана*. Данный метод предполагает зондирование подсознания с целью выявления вещей, которые респонденты не могут высказать, потому что сами их не осознают. Тут Б. Б. решил, что с него хватит. Предложение потратить кучу денег на исследование неизвестных самим респондентам вещей заставило его встать и закрыть совещание. Тут явно требовалась помощь джинна.

Джинн об исследованиях



— Эта штука под названием «маркетинговые исследования» удивляет даже меня самого, — выдал джинн. — Поразительно, сколько времени, сил и денег люди тратят на выпытывание секретов у потребителей. Да вот только это не слишком помогает компаниям избежать больших проблем.

—С этим я согласен, — кивнул головой Б. Б. — Расскажи подробнее.

Джинн улыбнулся:

— Недавно я занимался этой эзотерической маркетинговой темой и обнаружил несколько причин, объясняющих гигантскую величину запрашиваемых на исследования сумм. Прежде всего, чтобы как-то обосновать свои гонорары, исследователи намеренно составляют очень толстые и очень сложные отчеты. Как результат многие менеджеры редко когда читают отчеты об исследованиях, а если и читают, то только те, где подтверждается их собственная точка зрения. Но это еще не все, — продолжал джинн. — Рекламные агентства, видимо, стремясь произвести впечатление на клиентов, разрабатывают собственные исследовательские системы, всякие «карты оптимизации бренда» и «отпечатки марки». Они задают глупые вопросы о характере торговой мар-

Глава 7. Что такое хорошее исследование?

ки, о том, как она может одеваться или (представьте себе!) какую пирушку марка могла бы закатить, будь она живым человеком. Еще они составляют такие карты восприятия, что даже я со всем своим всемогуществом не могу понять.

Б. Б., очень удивленный, спросил:

—Ты хочешь сказать, что все исследования — пустая трата времени и я могу одним махом вычеркнуть их из бюджета?

—Все не так просто, — ответил джинн. — Для начала ты должен кое-что знать о человеческой натуре. Самая большая проблема в том, как получить от человека сколько-нибудь полезную информацию. Об этом хорошо сказал Марк Твен: «Я думаю, мы никогда по-настоящему не станем самими собой, пока не умрем, и даже пока не будем мертвы в течение многих-многих лет. Если бы люди приходили в этот мир мертвыми, правда восторжествовала бы намного раньше».

—Короче, первая проблема с исследованиями, — резюмировал джинн, — заключается в том, что люди не слишком честны.

Люди говорят одно, а делают другое



Джинна было не остановить.

— Исследователи могут обещать, что выявят установки потребителей, но установки не есть надежный предсказатель поведения. Люди нередко говорят одно, а делают другое. На вопрос, почему была совершена та или иная покупка, респонденты часто дают неточные или вовсе бесполезные ответы. Поэтому-то так называемые фокус-группы я считаю напрасной тратой времени и денег.

Джинн так разошелся, что чуть было не вывалился из компьютера.

— Возможно, они на самом деле знают ответы на вопросы о том, почему совершили покупку, но не хотят раскрывать истинные причины. Но, как правило, они действительно не знают точно, какие мотивы движут ими. Когда дело касается воспоминаний, большинство людей начинает испытывать сомнения, и на ум приходят совсем не те вещи, что имели место быть. Узнаваемость хорошо зарекомендовавших себя марок зачастую остается очень высокой в течение длительного периода времени, даже в отсутствие рекламной поддержки. В 1980-х гг. было проведено исследование осведомленности о миксерах. Потребителей просили назвать все

торговые марки, какие они только смогут вспомнить. На втором месте оказалась продукция *General Electric*, при том что компания прекратила производство миксеров лет этак 20 назад. Другой пример: интервьюеры компании *DuPont* спрашивали женщин на входах в супермаркеты о том, товары каких марок они собираются купить. Всего было опрошено 5000 респондентов. Готов услышать результаты? Лучше сядь.

— А что такое? — спросил Б. Б.

— Интервьюеры проверяли покупки опрошенных женщин, когда те выходили из магазина. Так вот оказалось, что всего три женщины из десяти приобрели товар той марки, которой намеревались. Семь из десяти покупали другие марки.

Покупают другие — куплю и я



Б. Б. внимательно посмотрел на джинна и произнес:

— Ты хочешь сказать, что покупки имеют случайный характер? Что в поведении потребителей нет устойчивых паттернов, чтобы его можно было исследовать?

— Я этого не говорил, — поправил его джинн. — Но можно с уверенностью утверждать, что большинство маркетологов забывают об одном факте: чаще всего люди приобретают то, что, как они думают, необходимо иметь. И это весьма напоминает поведение бредущих за вожаком баранов — стадный инстинкт. Одна из наиболее интересных работ на тему стадного рефлекса принадлежит перу Роберта Циалдино. Он рассматривает «принцип социального подтверждения» как потенциальное средство оказания воздействия.

Этот принцип гласит, что мы определяем правомерность поступков и ценность вещи исходя из мнения о них других людей. Мы считаем, что в данной ситуации поведение является допустимым в той степени, в какой оно распространено среди других людей.

Короче говоря, мой тысячелетний опыт наблюдений, за людьми показывает, что они на самом деле не знают, чего хотят. Так зачем их спрашивать?

Сделайте «снимок» сознания



Б. Б., все больше расстраиваясь, спросил:

—Можно ли о чем-нибудь спрашивать потребителей, чтобы получать полезные с практической точки зрения ответы?

—Я бы советовал тебе делать «моментальные снимки» восприятия товара потребителями. Не их глубоких мыслей. Всерьез люди думают о здоровье, о деньгах, о половой жизни, но не более того, — продолжал джинн.

Ты должен выяснить, как целевые потребители воспринимают сильные и слабые стороны твоих товаров и продукции конкурентов. Мой любимый метод исследования состоит в следующем. Выбираются основные характеристики и свойства товара, относящиеся к категории, а затем людей просят оценить их по шкале от 1 до 10. И так для каждого конкурента. Цель состоит в том, чтобы узнать, кому из производителей товаров данной категории принадлежат те или иные идеи и концепции. Можно назвать это исследованием дифференцирования.

Б. Б. сказал:

—Приведи, пожалуйста, пример, чтобы я лучше понял.

—Пожалуйста, — сказал джинн. — Возьмем зубную пасту. Основные характеристики этого продукта: пред-

отвращение кариеса и зубного камня, вкус, отбеливающие свойства, освежение дыхания, наличие натуральных ингредиентов и использование передовых технологий. Марка «Crest» построена на защите от кариеса, «Aim» — на вкусе, «UltraBrite» — на отбеливании, «Close-Up» — на свежем дыхании. Недавно «натуральные ингредиенты» захватила зубная паста марки «Tom's of Maine», а «Mentadent» превратилась в одного из наиболее сильных конкурентов на этом рынке благодаря технологии использования пищевой соды и перекиси. Паста «Toral» обещает устранение пятен от табака, а первое место не так давно заняла «Colgate» у которой сразу три свойства: защита от кариеса, предотвращение зубного налета и уничтожение микробов. Б. Б. кивнул и поддержал:

—У каждого своя характеристика, верно?

—У хороших марок — да, — сказал джинн. — Хитрость в том, чтобы заранее решить, какой атрибут должен ассоциироваться с тобой в сознании потребителей. Исследования служат картой для проникновения в сознание и для выяснения восприятия товаров-конкурентов.

Б. Б., «переваривая» услышанное, попытался подытожить:

— Получается, что хорошее исследование — это не попытка понять, чего хотят люди или что творится у них в душе. Это просто попытка оценить их восприятие того, что отличает нас от конкурентов.

Джинн улыбнулся и сказал:

—Да, так и есть. Но должен предупредить тебя еще об одной опасности. Многие этого не знали и заплатились.

—Я весь внимание, — сказал Б. Б. и приготовился записывать.

Несколько мыслей об исследовании будущего



— При всем моем могуществе, — начал джинн, — даже я не в силах предсказать будущее. Но именно на это тратятся гигантские суммы денег. История полна несбывшихся прогнозов, смелых и не очень. Поэтому-то исследовать новые идеи практически невозможно. Люди просто не могут оценить того, чего они не видят, не могут пощупать, того, чего не покупают другие. Вот по этой причине я и посоветовал Честеру Карлсону, изобретателю ксерографии, не обращать внимания на исследования, говорившие, что люди никогда не будут платить по пять центов за копию. Он прислушался, ну а остальное ты знаешь. Б. Б. удивленно спросил:

— Ты работал с *Xerox*?

Джинн, усмехнувшись, ответил:

— Ну конечно. Это первая «звезда» нашего фонда. К счастью, мы вовремя продали ее акции, когда новый директор *Xerox* по имени Макколоу решил заняться компьютерами. Мы и без всяких исследований знали, что ничем хорошим это не кончится.

— Но раз ты занимаешься высокими технологиями, тебе ведь приходится иметь дело с будущим? — спросил Б. Б. — Ведь в этой сфере постоянно что-то меняется!

— В этом ты прав, — ответил джинн, — но нужно быть осторожным. С Биллом Гейтсом вечно проблемы: он постоянно вкладывает деньги в мечты, а не в реальность.

— В какие, например?

— В интерактивное телевидение, — отвечал джинн. — Он потерял миллиарды долларов, предположив, что людям будет интересно общаться с телевизором. Я предупредил, что им это не нужно. Люди хотят, чтобы телевизор развлекал их. Но Билл не послушал.

Б. Б. продолжал:

— Так ты советуешь мне планировать не больше чем на день вперед?

— Не совсем так. Самое лучшее, что можно сделать в отношении предсказания будущего, — это отслеживание тенденций. Взять, например, помешательство американцев на здоровом образе жизни — сколько денег на этом удалось заработать! Посмотри, сколько на телевидении рекламы лекарственных средств. Или другой пример: взрослые люди хотят выглядеть молодыми, а не стареющими, отсюда всплеск популярности курортов с минеральными водами. Ты знаешь, что в прошлом году Минводы посетили 95 млн человек? Но имей в виду, что и тенденции могут вводить в заблуждение. Самая распространенная ошибка заключается в экстраполяции тренда. Если верить старым прогнозам потребления говядины и баранины, сегодня мы должны питаться одной рыбой и курицей. Но этого не произошло: потребление черного мяса пошло вверх. Базовые привычки меняются очень медленно, а в прессе небольшие колебания часто раздуваются до невероятных размеров. Помимо экстраполяции распространено еще одно вредное мнение: что будущее будет повторением прошлого. Какая разница:

предполагать ли, что изменения будут, или что не будут? Помни, всегда случаются неожиданности. А исследовать то, чего никто не ждет, невозможно. После этих слов экран погас.

На следующий день



На следующий день Б. Б. вызвал к себе менеджеров по маркетинговым исследованиям и объявил, что сокращает бюджет их отдела наполовину. Когда те стали сетовать на то, что это нанесет удар по некоторым из их продвинутых проектов, Б. Б. сказал, что ему требуется не более чем простое исследование восприятия характеристик каждой товарной категории по шкале семантического дифференциала от 1 до 10. Хорошо, если вдобавок к этому они займутся изучением основных тенденций. Но исследования с применением новейших методик представляют собой пустую трату времени и денег, чего компания позволить не может.

Покидая кабинет начальника, специалисты по исследованиям выглядели шокированными — как дети, у которых только что отобрали любимые игрушки.

Что сказал джинн



Хорошее исследование отличается простотой, а не сложностью и направлено на изучение восприятия. И еще оно должно быть проникнуто здравым смыслом.

Глава 8

КАК ОЦЕНИТЬ РЕКЛАМУ?



К*ак финансист Б. Б. всегда сомневался в необходимости затрат на рекламу. Он знал наизусть высказывание одного исполнительного директора, имя которого не мог припомнить: «Я знаю, что половина моего рекламного бюджета тратится впустую. Проблема в том, что я не знаю, какая именно».

И вот ему впервые в жизни пришлось утверждать небольшие рекламные бюджеты и к тому же доказывать свою правоту перед советом директоров. Поэтому, когда ему позвонил директор по маркетингу и предложил назначить день встречи с представителями рекламного агентства, чтобы те высказали свои соображения насчет рекламной программы на следующий год, Б. Б. почувствовал себя несколько неуютно. Но делать нечего, встречу пришлось назначить.

В назначенный день в комнате для совещаний собралась большая толпа народу. И каждый подготовил свою презентацию — кто-то на плакатах, кто-то в «Power-Point». А у Б. Б. не было презентации в свою защиту, поэтому чувствовал он себя совершенно безоружным.

Выступления следовали одно за другим, и вскоре Б. Б. перестал различать результаты исследований, объективные факты, красивые картинки и не менее красивые

слова, смысл которых он не совсем понимал. Зато он понимал другое: сколько денег все это будет стоить, сначала в виде производства, а затем в виде проведения.

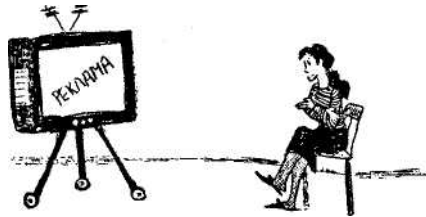
Глядя на презентации, Б. Б. понимал, что не имеет ни малейшего представления о том, хорошую ему предлагают идею или плохую. Стоило ему задать вопрос, как тут же два-три человека вскакивали с мест и наперебой говорили, почему их предложения не просто хороши, а великолепны.

На помощь менеджера по маркетингу рассчитывать было нечего. Судя по его словам, он был заодно с представителями агентства. Б. Б. догадался, что тот уже видел материалы раньше, «дал добро» и теперь «продавал» их наравне с рекламистами.

Что оставалось делать? Б. Б. встал, поблагодарил всех за предложенные идеи и попросил время подумать.

Потом он направился напрямик к своему компьютеру. Настало время проконсультироваться с джином по вопросам оценки рекламы.

Джинн о рекламе



СТОИЛО джинну появиться на экране, как он спросил:

- Ну что, сбили тебя с толку эти ходоки?

Удивленный, Б. Б. поинтересовался-

- А ты что, был на том собрании?

- Не-а, - ответил джинн, - Да Мне и не нужно бшо там быть, все и так ясно. Куча диаграмм, красивые картинки, сигаретный дым и ни слова о стратегии

Б. Б., кивая головой, подтвердил:

- Все так и было, и на это «шаманство» мне предложили потратить огромную сумму денег Что мне делать?

- Не волнуйся, - успокаивающим тоном сказал джинн. - Позволь, я прочитаю тебе небольшую лекцию о том, как оценить рекламу.

Прежде всего о том, что такое реклама. Реклама - это то, что ты делаешь, когда не можешь встретиться с потребителем лично. Вместо себя ты «посылаешь» телевизионный ролик или печатное объявление, - продолжал джинн. - Любая рекламная программа должна начинаться с отличия товара, которое ты хочешь донести до аудитории. Почему люди должны покупать твой товар а не какой-то другой? Тебе не нужен бессмысленный слоган. Твоя программа должна показывать это отличие, а заодно проистекающую из него выгоду

Б. Б. возразил:

— Но они говорили, что реклама должна создавать связь

с потребителем. Реклама должна нравиться потребителям, а значит, слишком навязчиво рекламировать товар нельзя.

Джинн возложил локоть на край экрана и назидательно сказал:

— Это полный абсурд. Или, как говорили в старые добрые времена, чушь собачья.

Он продолжал:

— Главная роль рекламного агентства состоит в том, чтобы сделать отличие интересным для потребителя, драматизировать, «обыграть» его. Люди ведь потому пользуются средствами массовой информации, что те развлекают и предоставляют полезную информацию, а не потому, что жаждут увидеть твою новую рекламу. В рекламе может использоваться секс, юмор, что угодно, лишь бы она сообщала причину для совершения покупки. Если тебе нравится, как агентство реализовало этот принцип, принимай работу. Или проси представить отличие более драматично. Вот если бы ты продавал билеты на просмотр рекламы, тогда да, было бы важно, чтобы она нравилась.

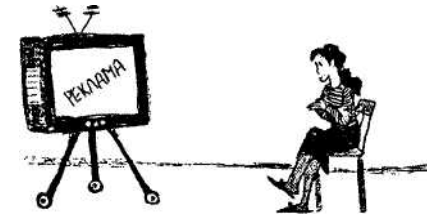
— Можешь привести пример рекламы, которая нравится лично тебе? — попросил Б. Б.

— Мне нравится реклама питьевой воды «AquaFina» от *Pepsi*. Дифференцирующая идея продукта — гарантированная чистота, о чем сказано прямо на этикетке. В ролике не показано ничего, кроме чистой воды и марки. Голос за кадром описывает продукт как «ничего, кроме чистоты», а заголовок гласит: «Мы ничего не обещаем». Прекрасная драматизация того, чего нет. Другой пример: ролик *Bank of America* об упрощенной процедуре получения ипотечного

редита. В рекламе показана женщина, посылающая любовные послания в виде бумажных самолетиков мужу, который не идет в постель, потому что заполняет множество ланков, без которых не дают кредит. Очень смешно и очень эффективно.

- Б., несколько удивленный познаниями джинна в области рекламы, спросил: ~ "то еще я должен знать?"

Честность и новизна



- Слушай дальше, - продолжал джинн. - Чтобы реклама подействовала, человек должен ее увидеть. А поскольку реклама обычно прерывает просмотр или чтение чего-либо, потребители не слишком рады такому насильственному просмотру. Никто не любит, когда ему что-то втюхивают. Поэтому немного искренности не помешает. Подобная честность обезоруживает. Как правило, если ты честен с людьми, они реагируют положительно. Если твои штучки-дрючки выглядят скверно, признай это. А потом скажи, что они очень надежны. И люди будут их покупать. - Джинн вошел в раж. - Именно это я говорил Биллу Бернбаху много лет тому назад, когда он только начинал сочинять рекламу для «VW Beetle». Я советовал ему признать, что «Жук» уродлив, но также сказать людям, что это очень надежная машина. Он и его агентство, *Doyle Dane Bernbach*, воспользовались моим советом и разбогатели.

Что касается современных программ, то одной из наиболее искренних и эффективных я считаю рекламу деликатесных мясных продуктов «Boar's Head». В ней высококачественное мясо «Boar's Head» честно сравнивается с продукцией конкурентов. Концепция проста: «Хотя "Boar's Head" {англ. "свиная голова"} - но не сви-

ная голова». Производитель убедил потребителей платить за килограмм качественного мяса чуть больше. Б. Б. подпрыгнул:

— Я понял. Чем честнее моя реклама, тем меньше люди видят в ней собственно и рекламу и больше — информацию.

Джинн похвалил его:

— Молодец. Вот еще один совет: старайся, чтобы твоя информация звучала как большая новость. Людям всегда интересны новости, перед новостями их защитные редуты — «меня не обманешь!» — падают. Поверь мне, если рекламный ролик начинается словами: «Подождите переключать канал, у меня есть для вас важная новость», все зрители так и замрут на табуретках.

Б. Б. продолжал задавать вопросы:

— А как быть со всеми этими красивыми образами, что мне втюхивали люди из агентства? Они утверждают, что это необходимо для привлечения внимания зрителей.

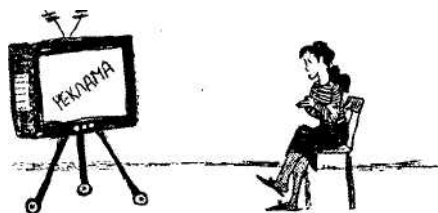
Джинн вновь перешел на агитирующий тон:

— Беда красивых образов в том, что они не только привлекают внимание, но и отвлекают зрителя от идеи сообщения. А стоит человеку отвлечься, как он перестает читать и слушать. В таком состоянии убедить его в чем-либо невозможно. Это называется *визуальным отвлечением*. Мы, джинны, можем творить чудеса безо всяких отвлекающих движений. Человек-фокусник обычно чем-то отвлекает внимание зрителей, чтобы те не заметили тайного движения. Но в рекламе если чего не должно быть, так именно этого.

Сказать по правде, рекламные агентства обожают создавать то, что они называют креативной, «непохожей»

рекламой. За такую рекламу они получают всевозможные награды от других рекламистов. Однако платишь за эти шедевры ты, а медали получают они, и в свою копилку чужие премии не положишь.

Простота, очевидность, терпение



— Я, кажется, начинаю понимать. Существуют ли еще правила, которые я должен знать? — спросил Б. Б.

— Бойся сложности, — продолжал увещевать джинн.

Просмотр рекламы занимает очень короткий промежуток времени, поэтому она просто обязана быть простой. Лучше передать одно сообщение, чем два или больше. Простые образы лучше сложных, сколь впечатляющими они бы ни были. И вот еще что. По возможности старайся рифмовать слова — так они лучше запоминаются. Как ты думаешь, почему поэзия запоминается лучше, чем проза? Все дело в рифме. Как сказал Ральф Вальдо Эмерсон: «Путь к сердцу лежит через уши».

Но самое главное — это то, что ты должен найти простую очевидную идею. Идея должна быть совершенно проста и банальна, в ней нет места воображению. Людям нравятся умные идеи, но очевидные идеи оказываются эффективными чаще всего.

Б. Б. вмешался:

— Как же научиться находить очевидное?

Джинн ответил:

— Прочти одну из лучших книг об идеях в бизнесе, что мне доводилось видеть. Она была написана в 1916 г. Робертом Р. Апдеграффом и называется «Obvious Adams».

— И все? — не поверил Б. Б.

— И еще будь терпелив, — продолжал джинн. — Реклама действует на людей не сразу, так что с одним и тем же сообщением необходимо выступать достаточно долго. В тот момент, когда тебе самому оно наскучит, потребители, возможно, только-только начнут замечать и запоминать его.

Принцип терпения наглядно демонстрирует реклама сигарет «Marlboro» и водки «Absolut». В первой на протяжении нескольких десятков лет фигурируют ковбои, во второй главным и единственным героем является бутылка. По моим последним данным, у «Absolut» создано уже более 700 запоминающихся «презентаций» этой прозрачной, не поддающейся определению емкости. Обе марки доминируют на своих рынках. Терпение, как мы видим, окупается сторицей.

Б. Б. откинулся на спинку кресла и еще раз прошелся по всем пунктам:

— Итак, при оценке рекламы я должен избегать бес

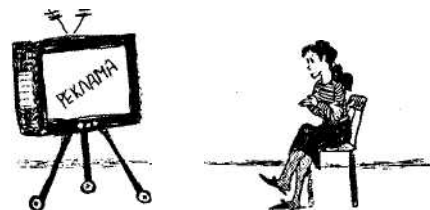
смысленных слоганов и ориентироваться на отличие моего товара. Я должен оценить, насколько хорошо это отличие драматизировано, насколько честно сообщение, насколько просто оно составлено и содержит ли оно интересные для моих покупателей новости, к тому же представляющие собой выгоду. Если реклама соответствует некоторым или всем этим требованиям, ее можно считать хорошей. Если нет — плохой. Затем я должен набраться терпения и дать рекламе время «набрать обороты».

Джинн одарил Б. Б. улыбкой и сказал:

— Дам тебе еще один совет. Если рекламу тебе предлагает одно из лучших агентств в мире, если она создана

талантливейшими людьми, если все твои маркетологи как один рекомендуют ее, а ты сомневаешься... иди домой и спроси совета у жены. И экран погас.

Следующее совещание



Б. Б. назначил новую встречу с директором по маркетингу и представителями рекламного агентства. Они явились с теми же плакатами и презентациями. На этот раз Б. Б. чувствовал себя намного увереннее. Он смело заявил:

— Оставьте свои плакаты. Я хочу задать несколько вопросов.

После этого он «прошелся» по всем ключевым пунктам, что записал в ходе беседы с джином. Стоит ли говорить, какое ошеломление отразилось на лицах многих из собравшихся? Тогда Б. Б. встал и сказал:

— В следующий раз я бы хотел видеть рекламу, которая бы точнее соответствовала моим требованиям.

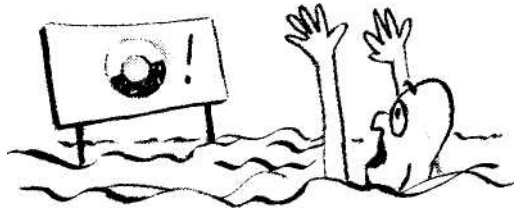
Когда он ушел, главный представитель агентства повернулся к главному менеджеру по маркетингу и спросил:

— Где он всему этому научился? Я-то думал, он смылит только в финансах.

Маркетолог, еще не оправившись от услышанного, ответил:

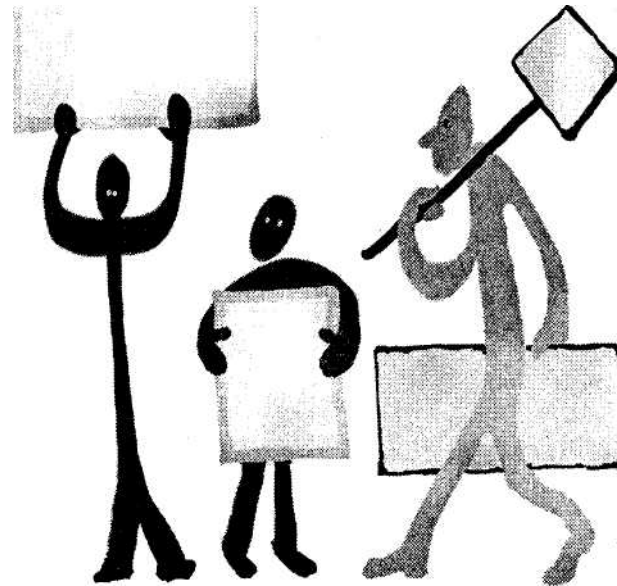
— Должно быть, его кто-то консультирует.

Что сказал джинн



Хорошая реклама драматизирует отличие товара. Она сообщает причину для совершения покупки.

КАК ПРАВИЛЬНО ВЫБРАТЬ РЕКЛАМОНОСИТЕЛЯ?



Джинн о рекламоносителях



Изучая маркетинговый бюджет, Б. Б. обратил внимание на перечень затрат, вместе составлявших весьма значительную сумму. Статьи назывались по-разному: тут были и реклама, и прямой ответ, и стимулирование сбыта, и паблик рилейшнз, и POP-ре-клама, и упаковка, и размещение товара в кинофильмах, и многое другое.

Неожиданно он пришел к мысли, что не слишком разбирается во всех этих способах и средствах продвижения, в их преимуществах, недостатках, а также в их взаимной сочетаемости. Быть может, мы зря тратим деньги на одни рекламоносители и недофинансируем другие? Б. Б. живо представил себе, как его компания спускает деньги на бесполезные проекты и как снижается ее показатель эффективности. Надо сказать, подобные картины заставляют любого человека финансового склада ума чувствовать себя неуютно.

Пора было снова прибегнуть к помощи джинна, на сей раз в отношении медиа-форм. Б. Б. начинали нравиться эти встречи с бывшим обитателем волшебной лампы.

— С каждым днем отвечать на вопрос о том, какие рекламоносители использовать, становится все сложнее, — начал джинн, — по той причине, что люди не перестают изобретать новые носители.

— Ты не мог бы выразиться яснее? — попросил Б. Б.

— Могу. В старые добрые времена было два всего носителя, печатные издания и наружные щиты. Потом появились радио, телевидение и Интернет. Но это только вершина айсберга. Сегодня рекламу можно увидеть на мусорных контейнерах, скамейках, тарелках, воздушных шарах, на одежде, даже на писсуарах.

Б. Б. испуганно спросил:

— Как же определить лучший носитель или носители?

Джинн ответил:

— В первую очередь нужно знать преимущества и недостатки разных медиа. Существует простой критерий: количество человек, которые увидят твое сообщение в данном носителе. Наибольшие показатели имеет телевидение. Неплохие показатели имеет радио, но одного этого мало. Печатные средства информации стоят еще ниже, к тому же их показатели снижаются. С помощью адресной рассылки можно охватить большую аудиторию, но тогда сама рассылка будет стоить очень больших

денег. Стоимость пересылки растет, соответственно эффективность метода снижается. Наружная реклама охватывает только локальные аудитории. Точный охват каждого типа рекламоносителя тебе скажут специалисты.

Б. Б. прервал джинна:

—Ты забыл про Интернет. Мне говорили, что это на стоящий хит в рекламе.

—Был хит, да весь вышел, — ответил джинн. — Интернет — хорошее место для предоставления потребителям подробной информации, но не для рекламы. Дело в том, что в Интернете нет «рекламных пауз», во время которых ты мог бы передать свое сообщение. Единственное, что в твоих силах, это добавить лишнюю информацию на экраны пользователей, и без того перегруженные никому не нужными рекламными обращениями.

Б. Б. спросил:

—Существует ли другой способ оценки статей затрат на рекламу помимо количественных показателей?

—Да, существует, — отвечал джинн. — Но чтобы им пользоваться, придется кое-что переосмыслить.

Слова против картинок



Джинн спросил:

—Что сильнее — глаза человека или его уши?

Б. Б. немного подумал и сказал:

—Глаза.

—Все так думают, — объявил джинн, — потому что придерживаются одного и того же мнения, впервые высказанного где-то за 500 лет до Рождества Христова господином по имени Конфуций. Он сказал: «Одна картина стоит тысячи слов». Эти пять слов — обратите внимание, не картин, а слов — прожили уже более 2500 лет. И судя по тому, как идут дела, им предстоит долгая, если не бесконечная жизнь. Какой президент рекламного агентства, креативный директор или арт-директор хотя бы раз не цитировал Конфуция?

—Ты знал Конфуция? — спросил Б. Б.

—Конечно, — ответил джинн. — Поэтому-то и могу утверждать, что его цитируют неправильно. На самом деле Конфуций сказал: «Одна картина стоит тысячи золотых слитков». Не слов, а золотых слитков! Пророк был прав. Конфуций предвидел появление телевидения и кино, где картинки и правда продаются за миллионы золотых слитков.

—Так что ты хочешь этим сказать? — спросил Б. Б., которого рассуждения джинна слегка сбили с толку.

- Я проанализировал тысячи эффективных маркетинговых программ и пришел к выводу, что все они выразались не столько визуально, сколько словесно. Они все представляют собой идеи, но не картинки.

Б. Б. вообще перестал что-либо понимать.

Орошо, хорошо, но ведь все формы медиа состоят из СЛОВ!

Два типа слов



— Терпение, мой друг, я не договорил, — спокойно сказал Джинн. — Видишь ли, существуют два типа слов: печатные и произнесенные. Мы часто их путаем, а ведь между ними есть большая разница. Уши «работают» быстрее глаз. Неоднократные тесты показали, что ум осознает слово, произнесенное за 140 миллисекунд, а слово напечатанное — за 180 миллисекунд. Психологи объясняют эту 40-миллисекундную задержку тем, что человеческому мозгу необходимо сначала «перевести» визуальную информацию в звуковую, после чего и происходит процесс осмысления.

Вы не только слышите быстрее, чем видите, но и помните услышанное дольше, чем увиденное. Визуальный образ, будь то картинка или слова, забывается за одну секунду, ну если только сознание не решает сохранить его на более длительный срок. Образ, воспринятый на слух, сохраняется в четыре-пять раз дольше. Вот почему в процессе чтения так легко потерять ход мыслей. Зачастую, для того чтобы вспомнить суть сообщения, приходится возвращаться назад. А в силу того что звук сохраняется в памяти гораздо дольше, следить за ходом мыслей в устной речи проще.

Прослушивание сообщения намного более эффективно, чем его чтение. Здесь существуют два аспекта.

Во-первых, создание дольше сохраняет произнесенные слова, позволяя проследить основную мысль. А во-вторых, тон человеческого голоса придает словам эмоциональную окраску, отсутствующую в печатном тексте.

Б. Б сказал:

—Ты хочешь сказать, что средства информации, где произносятся слова и раздаются звуки, лучше средств, где слова только печатаются?

—Именно, — ответил Джинн. — Предпочтение следует отдавать тем медиа, где есть звук, таким, как телевидение, радио и выставки. Медиа, где есть только печатные слова — журналы, газеты, адресная рассылка, — менее эффективны. Поэтому по возможности выбирай рекламоносители со звуком. Сети мотелей *Motel 6* удалось создать себе мощную торговую марку при помощи такого средства информации, как радио. Ей не понадобилось никаких картинок.

Паблик рилейшнз и стимулирование сбыта



Б. Б. снова вмешался:

—А что ты скажешь насчет паблик рилейшнз?

Джинн ответил:

—Это очень важный инструмент, особенно, если он предшествует рекламной кампании. На одну и ту же информацию люди реагируют лучше, если она получена из программ новостей, нежели из рекламы. Причина в следующем: люди хотят знать, что происходит вокруг, и не хотят, чтобы им втюхивали товары или услуги. Кроме того, информация, полученная из новостей, вызывает большее доверие.

—А насколько полезно стимулирование сбыта? — спросил Б. Б.

—Смотря какое и для чего. Парад слонов по центральным улицам города в честь выпуска какой-нибудь новинки, например, хорошо с точки зрения создания паблисита. Всевозможные специальные предложения хороши для стимулирования пробных покупок, но менее эффективны, если представляют собой не более чем скидку с цены. Частое стимулирование сбыта с помощью скидок только приучает потребителей ждать новых выгодных предложений. Стимулирование — это хороший способ привлечь людей к плохим поступкам.

Интегрированный маркетинг



— Так, — сказал Б. Б., — я начинаю понимать отличия разных форм медиа. Но как свести их все воедино?

— Это называется *интегрированным маркетингом*, и это самый что ни на есть «Святой Грааль» специалистов по маркетингу. Суть его состоит в том, чтобы подобрать комплекс, или микс, средств информации и во всех них передавать единое дифференцирующее сообщение. Сначала ты составляешь такое сообщение, а затем используешь сильные стороны каждого рекламоносителя. Посредством паблик рилейшнз можно дать старт идее, вызвать первоначальное доверие к ней, создать «шум»; с помощью рекламы можно быстро увеличить осведомленность об идее; Интернет позволяет передать дополнительную информацию об идее; при помощи адресной рассылки ты представляешь свою идею определенному кругу лучших или наиболее перспективных покупателей; стимулирование сбыта стимулирует пробные покупки твоей идеи.

— Звучит довольно просто, — сказал Б. Б.

— А это и есть просто, — ответил джинн, — *если* у тебя имеется эта самая дифференцирующая идея. Если ее нет, получится «каша». Поэтому-то интегрированный маркетинг дается не всем.

Б. Б. попытался осмыслить услышанное:

— Сначала убедиться в наличии дифференцирующего сообщения. Затем по возможности начать кампанию с паблик рилейшнз. Затем сделать акцент на рекламоносителях со звуком. И наконец, не переусердствовать со стимулированием.

Джинн улыбнулся и сказал:

— Для финансиста ты очень хороший ученик!

И экран погас.

На следующий день



Б. Б. собрал у себя менеджеров по маркетингу и огласил им новые правила выбора носителей для рекламы «Штучек-Дрючек».

Совещание он закончил вопросом:

— Вы все *слышали*, что я сказал?

Все закивали. Тогда Б. Б. с улыбкой произнес:

— Я верю, что вы меня поняли.

После собрания директор по маркетингу сказал своим подчиненным:

— По-моему, в его тело кто-то вселился.

Что сказал джинн



Сознание любит ушами. Медиа со звуком эффективнее медиа без звука.

Глава 10

НАСКОЛЬКО ВАЖНЫ ЛОГОТИПЫ?



Однажды Б. Б. позвонил директор по маркетингу и сообщил, что разговаривал с представителями крупной дизайнерской фирмы. Они предлагают переделать фирменный стиль «Штучек-Дрючек». По мнению самого директора по маркетингу, логотипы многих товаров их компании устарели и нуждаются в совершенствовании. Не мешало бы обновить и название, «Штучки-Дрючки Интернэшнл». Он предложил Б. Б. прийти на встречу, где будут обсуждаться предложения дизайнерской фирмы.

От начала встречи прошло совсем немного времени как Б. Б. вновь перестал понимать, что ему предлагают. Речь шла о глифах, альфа-глифах, монопечатах и еще бог весть о чем. Цвета вдруг стали называться разными чувствами. Формы стали динамичными, элегантными или сенсуальными. Некто с длинными волосами встал и сказал:

— Острые и ровные углы подкрепляют образ «техно».

Графическая природа дизайна отвечает духу и стилю инноваций и высоких технологий.

Единственное, что понимал Б. Б., это что он почти ничего не понимает. И когда кто-то из представителей дизайнерской фирмы огласил стоимость их услуг, выражаемую семизначным числом, Б. Б. решил вернуться в свой кабинет и попросить помощи у джинна. Он сказал:

— Давайте продолжим беседу после обеда.

Джинн о логотипах



Джинн начал свой рассказ:

— Логотипы существуют уже много тысяч лет. Так, на вавилонских глиняных табличках приблизительно 3000 г. до н. э. содержатся надписи торговца мазиами и сапожника. Свои «логотипы» были у древнеримских легионов. В средние века у любого уважающего себя герцога были рыцари, а у тех на щитах — фамильные гербы. Гербы и вензеля были повсюду. Правда, ни один из них так и не вошел в историю. На ее скрижалях остались имена людей и названия мест, где происходили великие сражения. Это тебе о чем-нибудь говорит?

Б. Б. минуту подумал и сказал:

— Дело не в символе. Дело в названии, которое с этим символом связано.

Джинн улыбнулся:

— Абсолютно верно. Визуальный символ, или товарный знак, сильно переоценивают. Сила торговой марки заключена в ее названии, но не в графическом символе.

Б. Б. так и подпрыгнул от посетившей его мысли:

— А как же знаменитая «запятая» «Nike», которая только и присутствует на кроссовках, куртках и шортах?

Джинн отвечал:

— Смысл этой «запятой» придает имя «Nike».

Причем

на то, чтобы придать символу этот самый смысл, компания потратила миллионы долларов. Теперь она может размещать его на одежде и тем самым не слишком навязывать свое имя. Но на самом деле это не более чем дублер для названия.

Б. Б. не поверил.

— Ты не преувеличиваешь?

— Хорошо, — сказал джинн, — поиграем в одну игру. Как выглядит логотип сети кафе *Starbucks*?

Б. Б. с гордостью сказал:

— Это зеленый круг, по периметру которого написано «Starbucks Coffee».

— Правильно, — сказал джинн, — а какой символ находится в центре круга?

— Понятия не имею, — признался Б. Б. — Я никогда не всматривался, что там в центре.

— Вот об этом я и говорю, — джинн расплылся в улыбке. — Ты заметил название, но не сирену.

— Какую такую сирену? — спросил Б. Б.

— Это из греческой мифологии, — пояснил джинн. — Сирена — морская нимфа, которая манила моряков на свой остров, и корабль разбивался об окружающие его скалы. Кстати говоря, этого никогда не было. Греки были большие выдумщики...

К счастью, никто обращает особого внимания или даже не замечает этот символ. Потому что в противном случае логотип говорил бы: «Приходите к нам в *Starbucks* и разбейтесь о скалы».

Б. Б. вставил свою реплику:

— Ну уж во всяком случае этот символ точно не вредит компании.

На это джинн ответил:

— Это потому, что эта компания не ограничилась одним дизайном логотипа. Она стала первой общенациональной сетью специализированных кафе. Кроме того, она создала особую атмосферу для посетителей: каждое кафе выглядит как место для уединенных свиданий. *Starbucks* в равной степени ассоциируется с продуктом и с настроением, к тому же достигнуто это почти без помощи рекламы. А иначе почему 15 млн человек стали бы платить по \$2,00 за чашку кофе?

— А какой логотип ты считаешь худшим из всех? — спросил Б. Б.

— Есть такой, — сказал джинн. — Какая-то дизайнерская организация вцепилась в компанию *Xerox* и помешала ей очень хороший логотип на «распадающуюся» букву «X». Глупая стилизация перехода компании на цифровые рельсы. Это, конечно, плохо, но что еще хуже, у компании начались проблемы. Новый логотип *Xerox* как бы говорил работникам, что их компания разваливается.

— Возмутительно, — сказал Б. Б. — Что было дальше?

— Что-то, — сказал джинн. — Пришел новый исполнительный директор, осознал проблему и вернул старый логотип.

Одно исследование символов



Б. Б. спросил джинна:

— Ты хочешь сказать, что миллионы долларов, потраченные на эти дурацкие символы, потрачены впустую?

Джинн отвечал:

— По большей части так оно, видимо, и есть. Как-то мне попались результаты исследования, в котором сравнивались логотипы с названиями и те же логотипы, но без названий. Ты удивишься, но испытуемые не узнали многие логотипы после того, как из них убрали названия! А ведь на монограмму *General Electric*, «глаз» *CBS* или трехлучевую звезду *Mercedes-Benz* были потрачены миллионы. Потребители видят эти символы годами. Думаю, если в твоём новом логотипе не будет названия компании, шансов у него нет никаких.

— Но ведь есть же очень известные логотипы, такие как «Mobil», «Hertz», «IBM». Что ты скажешь о них? — не успокаивался Б. Б.

— Все они состоят из названия, а не из символа, — объяснил джинн. — У «Mobil» — в названии буква «о» выделена красным. *Hertz* и *Federal Express* используют фирменный шрифт. Символ *American Airlines* представляет собой буквы «AA» с крылышками посередине. Можно сказать, что дизайн логотипа на самом деле есть дизайн названия.

Джинн явно сел на любимого конька:

— В разработке логотипа необходимо учитывать и другие аспекты. Один из них — форма. Логотип должен быть прямоугольным, потому что так он лучше всего воспринимается человеческим глазом (вернее, двумя глазами). Слишком вытянутый по вертикали или по горизонтали логотип воспринимается хуже. Самая большая ошибка — сделать логотип нечитаемым.

Б. Б. спросил:

— Почему это происходит?

— Веришь или нет, — ответил джинн, — некоторые делают символы крупнее названия. Другие позволяют дизайнерам подбирать шрифты, которые не столько читаются, сколько, как кажется дизайнерам, выражают свойства торговой марки. Некоторые шрифты и вовсе неразборчивы. Читаемость — самый главный фактор при выборе логотипа.

— Ты имеешь в виду, что размер шрифта или его рисунок не должны ухудшать разборчивость надписи? — спросил Б. Б. — Каким бы красивым ни был логотип, если его трудно читать, следует поискать другой.

— Точно, — сказал джинн.

О формах



— А уникальные формы? Они могут быть частью индивидуальности бренда? — спросил Б. Б.

— Могут, — сказал джинн. — Возьмем водку «Absolut». По сути, ее логотипом является уникальная форма бутылки. К тому же это хорошо «обыграно» в рекламе.

— Можешь привести другие примеры на эту же тему? — попросил Б. Б., начиная испытывать все больший интерес к качественным логотипам.

— Уникальная форма с функциями хорошо узнаваемого логотипа есть у автомобилей «Jaguar». Теперь *Jaguar* принадлежит концерну *Ford*, и я замечаю, что эта форма начала меняться. Это может оказаться огромной ошибкой.

То же самое относится к уникальному чемоданообразному стилю «Volvo», отвечающему концепции безопасности этих машин. Изменить эту форму — все равно что выехать на встречную полосу на дороге с интенсивным движением.

О цветах

аимья

У Б. Б. созрел еще вопрос:

—А как насчет выбора расцветки? Ребята из дизайнерской фирмы много говорили о важности цвета.

Джинн ответил:

—Они правы. «Теплые» цвета, такие как красный, оранжевый, желтый, бросаются в глаза и привлекают внимание. Они отличаются высокой энергетикой и хороши для розничной торговли. Оттенки синего «холодные» и консервативные. Они как бы отступают от зрителя, приглушают, обобщают картину. Черный и золотой цвета считаются символами престижа. Яркие цвета обычно воспринимаются как более простые и жизнерадостные.

Б. Б. продолжал спрашивать:

—Можно ли «владеть цветом», чтобы он стал частью индивидуальности марки?

—Да, — сказал джинн. — «Hertz» ярко-желтый. «Avis» красный. «Kodak» желтый. «Fuji» зеленая. «Coca-Cola» красная. «Pepsi» синяя. «FedEx» красная с фиолетовым. «UPS» темно-коричневая. Цвет может быть мощнейшим идентификатором торговой марки. Только смотри, не выбери цвет своего конкурента.

О сокращениях

аимья

Б. Б. спросил джинна:

— Что ты думаешь о логотипах, представляющих собой сокращенные названия, то есть аббревиатуры и инициалы? Это хорошо или плохо?

Джинн отвечал:

— Как я тебе уже говорил, бойся ничего не значащих инициалов. В качестве логотипа они годятся только в том случае, если представляют собой сокращение-прозвище хорошо известной компании. «GeneralElectric» — длинное название, поэтому «GE» прекрасно подходит на роль логотипа: большинство людей именно так эту компанию и называет. То же относится к «FedEx» вместо «Federal Express» и «IBM» вместо «International Business Machines». Попробуй-ка выговорить название вроде «Minnesota Mining and Manufacturing»[^]. Неудивительно, что фирму переименовали в «3M Company».

Б. Б. сказал:

— Значит, если у компании длинное название, в основе ее логотипа может лежать сокращенное название или аббревиатура?

— Правильно, — подтвердил джинн. — Но помни, «прозвища» компаниям придумывают потребители. Применяй то сокращение, которое в ходу у публики.

Не пытайся навязать свою волю. Если люди предпочитают называть твое имя полностью, так тому и быть, его и используй в логотипе. *Metropolitan Life Insurance* может называться «*MetLife*», но *New York Life* должна именовать себя именно так и никак иначе. Б. Б. помолчал, а потом произнес:

— Итак, выбор логотипа заключается в выборе названия и читаемом его начертании. Цвет и тип намного важнее любого бессмысленного символа, если только этот символ не представляет собой сокращения моего названия. Сокращение можно считать таковым, если такую компанию называют в народе.

Джинн прокомментировал:

— Вот и вся премудрость. Я только что сэкономил тебе кучу денег! Но это был легкий вопрос, ты бы и сам ответил на него, если бы подошел с позиций здравого смысла. Кстати, вдруг ты сбился со счета: это был девятый вопрос. У тебя в запасе остался всего один. Подумай хорошенько, прежде чем спрашивать.

И экран погас.

Б. Б. возвращается на встречу с дизайнерами



Б. Б. призвал собравшихся к порядку и попросил еще раз показать и обосновать варианты логотипов.

Стоило раздаться малопонятным фразам, как он прервал выступающего просьбой:

— Прошу вас, говорите проще, без жаргона.

Некоторые варианты Б. Б. раскритиковал за недостаточную разборчивость. Почти все ничего не значащие символы отклонил, предложив, со своей стороны, при наличии свободного места писать названия крупнее.

А больше всего Б. Б. понравилась собственное замечание о том, что раз дизайн будет намного проще, то и стоимость должна быть гораздо ниже. На этом он покинул собрание, чувствуя себя намного лучше, чем в начале рабочего дня.

Чего нельзя сказать об остальных участниках встречи.

Глава 10. Насколько важны логотипы?

Что сказал джинн



Имя намного эффективнее символа. В основе логотипа должно лежать название.

Глава 11

**КАКИЕ ОШИБКИ СОВЕРШАЮТСЯ ЧАЩЕ
ВСЕГО?**



Джинн о маркетинговых ошибках



ты умен, сказал джинн. - Задаешь пространный вопрос и хочешь получить длинный ответ. Ну да хорошо, и многих ошибках мы с тобой уже говорили, так что я расскажу о *семи смертных грехах маркетинга*. Сразу хочу тебя кое о чем предупредить. Предсказываю, что в ближайшие годы

«с юды ты совершишь один из этих грехов. Большинство бизнесменов-руководителей компаний уступают-таки соблазну. И как только ты это сделаешь, Интернет Продадим все свои акции «Штучек-Дрючек Б. Б.

ответил:

- Постараюсь не стать грешником, так что давай, рассказывай. А я буду записывать.

И джинн начал перечислять маркетинговые грехи. 1.

Высокомерие

- Первый грех - *высокомерие*. Суть вот в чем. Успех часто ведет к высокомерию, а высокомерие - к провалу.

самомнение - главный враг успешного маркетинга, объективность, вот что необходимо. Когда люди добиваются успеха, они, как правило, утрачивают объективный взгляд на вещи. Они даже позволяют себе высказывать суждения о потребностях рынка. Лучшие маркетологи уме-

О чем спросить джинна в последний раз? Б. Б. Больше возможностей, а значит в итоге

опрос у

читать максимум полезной информации

И тут Б. Б. осенило. Он попросил об ошибках, которые наиболее часты в современном маркетинге. Именно там, где Б. Б. современной волшебной лампой

ют мыслить так, как мыслят потребители. Они ставят себя на их место. И никогда не руководствуются собственным мнением о том, как потребителю поступать в той или иной ситуации.

Однако существует ряд исследований, показывающих, что после длительного периода успеха люди перестают принимать оптимальные с точки зрения бизнеса решения.

Возьмем *Digital Equipment Corporation (DEC)* — компанию, подарившую миру мини-ЭВМ. Начав с нуля, *DEC* превратилась в преуспевающую компанию с оборотом в \$14 млрд. Успех привел к тому, что основатель *DEC* Кеннет Олсен настолько уверился в своем понимании компьютерного мира, что проигнорировал появление и персональных компьютеров, и открытой архитектуры, и процессоров с сокращенным набором команд (*RISC-процессоров*). Другими словами, Кен не обратил внимания на три величайших изобретения в компьютерной индустрии. *DEC* больше нет с нами.

Б. Б. спросил:

— Какой грех следующий?

2. Жадность

— Его мы уже обсуждали, — ответил джинн. — Следующий грех — *жадность*. Вместо того чтобы развивать компанию, менеджмент целиком посвящает себя увеличению стоимости ее акций. В этот момент компании начинают расширять товарные линии и подрывают устои свои торговых марок. *Enron* — классический пример превращения энергетической компании в торговую, в которой все зависит от величины биржевых котировок.

Гриффы витают и над *WorldCom* и ее исполнительным директором, Берни Эбберсом. Сравним его с Дейвом Паккардом, основателем компании *Hewlett-Packard*. Мистер Паккард до самой смерти жил в маленьком домике, который он построил для своей жены еще в 1957 г. Он завещал \$5,6 млрд благотворительным организациям. Господин Эбберс владеет 460 тыс. акров леса в США и ранчо площадью 164 тыс. акров стоимостью \$60 млн в Британской Колумбии, Канада. Но у него \$366 млн долгов, так что все свое богатство он, скорее всего, оставит не благотворителям, а кредиторам.

Б. Б. спросил:

— Разве может невоздержанность одного человека погубить целую компанию?

— Обычно нет, — отвечал джинн, — но жадность подобна вирусу, она распространяется среди топ-менеджеров организации. Видя, как вышестоящие начальники зарабатывают себе миллионы, подчиненные начинают думать, что и им следует делать то же самое. Вскоре они уже принимают решения, руководствуясь соображениями собственной прибыли, что не всегда хорошо для чистой прибыли компании. Когда мы, джинны, видим, что совет директоров фирмы позволяет менеджерам грести деньги лопатой, мы как можно быстрее избавляемся от ее акций.

Б. Б. пообещал:

— Я постараюсь не быть жадным. Что дальше?

3. Неведение

Джинн отвечал:

— Следующий грех — *неведение*. Большинство крупных компаний попадает в беду из-за непонимания того

факта, что стратегия есть битва за сознание существующих и потенциальных покупателей. Дело не в лучшем товаре, дело в лучшем восприятии. А *T&Tu Xerox* потратили миллиарды долларов, пытаясь убедить рынок в своей способности производить хорошую компьютерную технику, и все напрасно. Поэтому я и говорил тебе, что исследования должны быть направлены на изучение восприятия и что выходить за рамки этого восприятия недопустимо.

— Как избежать неведения? — спросил Б. Б.

— Изучай, как «работает» человеческое сознание. И никогда не прекращай своего обучения. Моим лучшим учеником был Джон Шнаттер, основатель *Papa John's Pizza*. Я ответил ему на десять вопросов, хотя он был готов задать все сто. Он читает каждую стоящую книгу по бизнесу, какая только попадает в его поле зрения. Он хороший человек и создает великую компанию. Но при этом не перестает думать и о самосовершенствовании.

— Но где взять время на учебу? — прервал его Б. Б. — Я занятой человек, у меня помимо маркетинга полным-полно других дел.

— Очень хороший вопрос, — сказал джинн. — Вся хитрость в том, чтобы окружить себя людьми, на которых можно положиться. Лучший пример из моей практики — глава *Novartis* Дэниел Васелла. По образованию Васелла врач, поэтому ведущих специалистов по маркетингу он нанял из *Johnson & Johnson* и *Warner-Lambert*. С их помощью он сделал из степенной культуры своей компании самый настоящий «паровоз» американского маркетинга.

-- И как у *Novartis* обстоят дела? — поинтересовался Б. Б.

— В прошлом году, — ответил джинн, — объем выручки в США увеличился на 24%. Это рекорд среди всех фармацевтических компаний. Талант не заменишь ничем.

Б. Б. согласился:

— Думаю, теперь я это понял. Что следующее?

4. Принятие желаемого за действительное

— Следующее — *принятие желаемого за действительное*. Так происходит, когда компания в своем планировании отталкивается от мечтаний, а не от фактов. Большинство преуспевающих фирм концентрируются на суровой и brutальной действительности, но ни в коем случае не на так называемых целях. Вопрос ведь не в том, что ты хочешь делать, вопрос в том, что ты можешь делать. Переоценивать рыночный потенциал так же опасно, как и недооценивать его.

Расскажу тебе об одном из худших случаев принятия желаемого за действительное. «Горячая голова» по имени Рой Эш оставил свою прежнюю работу в *Litton* и бросился на спасение фирмы *Addressograph*, в свое время занимавшей видное место в почтовом бизнесе. Его стратегия заключалась в том, чтобы вывести *Addressograph* на зарождающийся рынок офисной автоматизации. Но, во-первых, у него была проблема с восприятием: устаревшее название изначально проигрывало современным высокотехнологичным маркам. Во-вторых, ему пришлось конкурировать с *IBM*, *DEC*, *Xerox* и прочими гигантами. Результатом, понятное дело, стало банкротство.

Б. Б. вставил свое слово:

— Даже я понял бы, что это было безнадежное предприятие. Какой пятый грех?

5. Потеря концентрации

— *Потеря концентрации* — очень распространенный грех. Он тоже тесно связан с успехом. Вместо того чтобы продолжать заниматься своим делом, директора компаний начинают терять интерес и становятся жертвами новых видов деятельности. Лучший тому пример — легенда *Chrysler* Ли Якокка. Я тесно сотрудничал с ним, когда он только начинал возрождать компанию. Он был полностью сконцентрирован на делах *Chrysler*: реструктурировал менеджмент, внедрил жесткий финансовый контроль и следил за его проведением, улучшил систему контроля качества, решился на массовые увольнения и сэкономил тем самым много денег. Это при нем появилась телевизионная реклама с прекрасным девизом: «Если сумеете найти автомобиль лучше, покупайте его». Кроме того, он написал книгу-бестселлер.

Неожиданно он оказался востребован всеми и всюду, и его это дало о себе знать. Ли Якокка занялся реконструкцией статуи Свободы. Потом он вошел в Комиссию конгресса США по сокращению бюджета, написал вторую книгу, купил виллу в Италии, занялся выпуском вина и оливкового масла. Он даже организовал совместное предприятие с *Maserati*, но оно провалилось. У нас, джиннов, возникли сомнения: можно ли лишить Италию талантливого человека, но можно ли лишить этого человека итальянских корней?

Как и следовало ожидать, у *Chrysler* начались большие проблемы, и теперь эта фирма принадлежит одному крупному немецкому автопроизводителю.

Б. Б. спросил:

— Приведи мне пример человека, которому удалось сохранить концентрацию.

— Ты очень удивишься, — ответил джинн, — но по умению концентрироваться на бизнесе всех опережает Марта Стюарт, директор *Martha Stewart Living Omnimedia*.

— Ты шутишь, — сказал не ожидавший такого ответа Б. Б. — Я думал, она всего-навсего королева столового этикета.

— По всей видимости, ты не знаешь ее империи: она включает книги, журналы, программы на телевидении и радио, а также фирменные товары. Все это приносит свыше \$300 млн дохода в год. Эта женщина работает по 20 часов в день, семь дней в неделю, и вся ее деятельность направлена на создание живой, дышащей, одухотворенной торговой марки.

— Ты ей помогал? — спросил Б. Б.

— Я пытался, но предложение о помощи вызвало у нее такую бурю негодования, что она в прямом смысле слова вышвырнула меня из своего кабинета.

— Ты шутишь!

— Джинны никогда не шутят. Сначала она ругалась, затем взяла мой компьютер и выбросила его из окна. Раньше такого со мной никогда не было.

— И что ты сделал? — спросил Б. Б.

— А ты как думаешь? Стоило ей выпустить акции, как мы купили их и, надо сказать, не пожалели.

— Акции по-прежнему у вас?

— Нет. Проблема в том, что вымышленные персонажи вроде Бетти Крокер могут быть безупречны и никогда не стареют. Марта Стюарт настоящая, поэтому любой ее негативный поступок тут же попадает на страницы газет, причем в «раздутом» виде. Взять хотя бы тот случай с продажей акций — многие посчитали это распро-

странением внутренней информации. Кроме того, когда-нибудь она постареет и отойдет от дел. И это самая большая проблема.

Б. Б. сказал:

— Сложная дамочка. Ладно, что дальше?

6. Улучшательство

— Я бы не стал называть *улучшательство* смертельным грехом, но оно может стать причиной очень больших неприятностей, — продолжал джинн. — Как я уже говорил тебе, улучшениями вымощена дорога в ад. Все самоуверенные маркетинг-менеджеры только и хотят что-нибудь улучшить, «отметиться». Они забавляются с товаром, создают линейные расширения, гонятся за чужим бизнесом, но в итоге, как правило, только все портят.

Тяжелый случай улучшательства отмечен в компании *McDonald's*, когда в и без того обильное меню было добавлено 44 новых блюда. Результатом стали жалобы покупателей на медленно движущиеся очереди в кассы. Главе компании Джеку Гринбергу можно посоветовать только одно: вернуться назад к основам, а не то его самого «съедят». Слишком уж при нем затянулся убыточный период в деятельности компании.

Джинн добавил:

— Больше всего «улучшателей» привлекают стабилизовавшиеся или снижающиеся объемы продаж.

Возьмем «Coca-Cola» с ее стабильными объемами реализации. Что сделала компания? Изменила оформленные банки. Как будто потребитель должен подумать: «Банка выглядит по-новому, надо ее купить».

Б. Б. опять согласился:

— Да, чужие ошибки заметить проще всего. Гораздо труднее, как мне кажется, увидеть свои собственные просчеты.

7. Гордыня

Джинн улыбнулся и сказал:

— Ты абсолютно прав. Все дело в седьмом грехе, имя которому — *гордыня*. Это ситуация, когда ты абсолютно уверен в своей правоте, так как твоя компания занимает солидную рыночную позицию. Твоя организация больше, богаче, она, как тебе кажется, знает больше всех, и поэтому ты начинаешь недооценивать конкурентов. Вместо того чтобы смиренно признавать собственные ошибки, ты уверен, что согрешить может кто угодно, но только не ты.

Самый скромный и самый лучший директор компании из всех, с кем я когда-либо работал, — Герб Келлер из *Southwest Airlines*. Он уже много лет подряд заботится о том, чтобы объективно оценивать деятельность соперников по рынку. Он остается верен своей концепции прямых перевозок на короткие расстояния. Он придерживается единственного типа самолетов, небольших аэропортов и всегда следит за своими конкурентами. Он построил одну из наиболее успешных авиакомпаний в мире. Наш человек!

Б. Б. посмотрел на джинна и произнес:

— Ты рассказал о семи грехах, ответил на десятый вопрос, и теперь, надо полагать, вместе со своим компьютером отправишься в другую компанию. Возможно ли, чтобы ты вернулся, — просто проверить, как у нас идут дела?

Джинн отрицательно покачал головой и сказал:

— Нет, дальше тебе придется действовать самому. Если будешь делать то, чему я тебя учил, тогда ты и твоя компания добьетесь большого успеха. Ты, конечно, будешь совершать ошибки, но относись к ним как к возможности развивать свои познания. Как сказал епископ У. Мэджи: «Человек, который не делает ошибок, обычно вообще ничего не делает». И еще одно. Не позволяй теоретикам, консультантам и всяким мошенникам убедить тебя, что маркетинг сложнее, чем я рассказал. Они зарабатывают деньги на усложнении простых вещей. Будь проще.

Экран погас, и компьютер растворился в облаке дыма.

Что сказал джинн



Самомнение — главный враг успешного маркетинга.

ЭПИЛОГ

После исчезновения джинна Б. Б. продолжал применять полученные знания. По мере того как подчиненные стали поддерживать его идеи, компания становилась все сильнее и сильнее. Торговые марки «Штучек-Дрючек» опережали своих конкурентов, доходы компании росли, а вместе с ними росла и стоимость ее акций.

Вскоре деловые издания начали писать о Б. Б. как об одной из новых «звезд» корпоративной Америки. Его даже называли вторым Джеком Уэлчем. Подборка газетных и журнальных статей с положительными отзывами росла и мало-помалу начинала производить впечатление на Б. Б. Он почувствовал, что нет такой проблемы, которую он не смог бы решить. Он чувствовал себя непобедимым; его окружали люди, которые ловили каждое его слово и постоянно говорили, как он хорош. Никто никогда не перечил ему, особенно консультанты, коих вокруг преуспевающей компании крутилось немало. Б. Б. предлагали войти в состав советов директоров других организаций. Он начал выступать с речами и давать интервью о своей философии бизнеса. Б. Б. все меньше и меньше занимался стратегией, делегируя это право своим подчиненным.

Пользуясь высокими котировками акций своей компании, Б. Б. начал присматриваться к другим фирмам на предмет слияния или, еще лучше, приобретения. Он чувствовал, что остались еще незавоеванные рынки. В конечном счете его поиски закончились объявлением о приобретении, в результате которого размер «Штучек-

г

Дрючек» увеличивался вдвое и у компании появилось много новых видов деятельности с перспективой «синергии для реализации большего числа товаров».

Вскоре после того как известия об объединении просочились в прессу, инвестиционный фонд «Джинн» продал все свои акции «Штучек-Дрючек Интернэшнл».