

## Д.ТРАУТ. "22 НЕПРЕЛОЖНЫХ ЗАКОНА МАРКЕТИНГА"

*Нарушайте их на свой страх и риск*

### **Введение**

Миллиарды долларов были попусту истрачены на маркетинговые программы, которые заранее были обречены на провал, независимо от того, насколько они были умными и блестящими, или от того, насколько хорошо они финансировались.

Многие менеджеры полагают, что хорошо разработанная, хорошо выполненная и хорошо профинансированная маркетинговая программа обязательно будет работать, но это не всегда справедливо. Не надо далеко идти за примерами - достаточно взглянуть на IBM, General Motors или Sears, Roebuck.

Методы и технологии, которые использовала компания Sears, Roebuck, возможно, были правильными, а порой даже зрелищными. И наверняка в GM за маркетинговые программы отвечали самые лучшие и самые умные менеджеры. Всем известно, что самые лучшие и самые умные люди традиционно работают в самых больших и лучших компаниях, таких как IBM и General Motors. Дело только в том, что маркетинговые программы были основаны на ошибочных предположениях.

Джон Кеннет Гэлбрэйт (John Kenneth Galbraith) на вопрос о восприятии Америкой самых больших корпораций страны, ответил, что американцы боятся власти корпораций. Сегодня все изменилось, и мы боимся некомпетентности корпораций!

Все компании сейчас в беде, а особенно большие компании. General Motors - хороший пример. За последние 10 лет компания заплатила ужасную цену за разрушение индивидуальности своих брэндов. (Она назначала на различные марки автомобилей близкие цены, а их облик стал почти одинаковым). Акции упали на 10 пунктов, что отражает потерю 10 миллиардов долларов в год на продажах.

Проблема General Motors состояла не в конкуренции, хотя конкуренция усилилась. Эта проблема не была также проблемой качества, хотя качество продукции General Motors было далеко от идеала. Проблема, определенно, была связана с маркетингом.

Сегодня, когда компания оступается, она сразу слышит за спиной дыхание конкурентов, поскольку в современном бизнесе не ходят, а бегают. Чтобы вернуть потерянный бизнес, компании приходится ждать, когда оступятся другие, и затем уже пытаться понять, как использовать эту ситуацию.

Итак, что нужно сделать прежде всего, чтобы избежать ошибок? Простой ответ на этот вопрос звучит так - удостоверьтесь, что ваши программы построены в соответствии с законами маркетинга. (Хотя мы и определили наши идеи и концепции термином "маркетинг", они полезны

независимо от того, на какой должности вы работаете и какой товар или услугу ваша компания продает).

Каковы же эти законы маркетинга? И кто принес их с горы Синай, высеченными на каменных скрижалях?

Основные законы маркетинга составляют содержание этой книги.

Но кто рассказывает о них? Как два парня из Коннектикута обнаружили то, чего не заметили тысячи других людей? Есть, в конце концов, множество изоощренных практиков и теоретиков маркетинга. Почему они не увидели того, что, по нашему мнению, столь очевидно?

Ответ прост. Насколько мы понимаем, никто не хочет признать, что законы маркетинга существуют - а тем более непреложные. Но ведь законы природы существуют, так почему же не быть законам маркетинга? Вы можете построить прекрасный с виду самолет, но он не оторвется от земли, если при его проектировании вы не учитывали законы физики, особенно закон гравитации. Вы можете построить архитектурный шедевр на песчаных дюнах, но первый же ураган снесет вашу постройку. Из этого следует, что вы можете создать великолепную маркетинговую программу, которая потерпит катастрофу из-за того, что вы не знали лишь одного из множества непреложных законов маркетинга.

Возможно это в природе человека - не признавать, что не все ему подвластно. Поэтому большинство бизнесменов считает, что все достижимо, нужно только приложить достаточно энергии, креативных идей и решительности. Кроме того, потратить достаточно денег.

Как только вы будете готовы признать, что существуют законы маркетинга, вы с легкостью поймете, каковы они. На самом деле, они очевидны.

Мы на протяжении 25 лет изучали, что в маркетинге работает, а что нет. Мы обнаружили, что действенные программы почти всегда созвучны основным действующим силам рынка.

В наших книгах, статьях, речах и видео-фильмах мы детально проанализировали принципы маркетинга. Мы разработали стратегические модели маркетингового процесса, в том числе физическую модель человеческого сознания, для популяризации которой мы использовали понятие "позиционирования". Мы также разработали военную модель рынка, в рамках которой компании и брэнды делятся на оборонительные, наступательные, фланговые и партизанские, в соответствии с их способом ведения маркетинговой войны.

В результате многолетней работы над принципами и проблемами маркетинга, мы сформулировали сущность наших находок в основных законах, которым подчиняются успехи и неудачи на рынке.

Мы назвали эти принципы "Непреложными законами маркетинга", и их всего 22. Нарушайте их на свой страх и риск.

## Глава 1. Закон лидерства

*Лучше быть первым, чем быть лучше.*

Многие полагают, что самое важное в маркетинге - убедить потенциального клиента в том, что ваш продукт или услуга лучше, чем у других.

Это не так. Если ваша доля рынка невелика, и вам приходится бороться с более крупными и богатыми конкурентами, то ваша маркетинговая стратегия скорее всего была неверна с самого начала. Вы нарушили первый закон маркетинга.

Основная проблема в маркетинге - создать такую категорию, в которой вы будете первыми. Это закон лидерства: "лучше быть первым, чем быть лучше". Гораздо легче проникнуть в сознание первым, чем позже пытаться всех убедить в том, что ваш продукт лучше, чем у того, кто это сделал.

Мы можем продемонстрировать вам закон лидерства, задав два вопроса:

- Каково имя первого человека, в одиночку перелетевшего Атлантический океан? Это Чарльз Линдберг (Charles Lindbergh), верно?
- Как зовут человека, вторым в одиночку перелетевшим Атлантический океан? Не так легко ответить, не правда ли?

Вторым, перелетевшим в одиночку Атлантический океан, был Берт Хинклер (Bert Hinkler). Берт как пилот был лучше Чарли, он летел на более высокой скорости и израсходовал меньше топлива. Но кто о нем знает? (Он ушел из дома, и миссис Хинклер никогда о нем больше не слышала).

Не смотря на очевидное превосходство метода Линдберга, большинство компаний идут дорожкой Берта Хинклера. Они ждут, пока сформируется рынок, а затем выходя на него с более совершенным продуктом, часто прикрепив к нему название своей корпорации. В сегодняшней конкурентной среде продукт, подобный уже имеющемуся на рынке, с именем из расширенной продуктовой линейки, имеет мало шансов на то, чтобы стать большим, прибыльным брэндом (глава 12: Закон расширения продуктовой линейки).

Ведущий брэнд в любой категории - это почти всегда первый бренд, приходящий в голову потенциальному клиенту. Это Hertz в области аренды автомобилей, IBM в компьютерах, Coca-Cola в прохладительных напитках.

После второй мировой войны пиво Heineken было первым импортным пивом, сделавшем себе имя в Америке. И через сорок лет, какое импортное пиво можно назвать номером один? Пиво, у которого лучше вкус, или пиво Heineken? В Америке продаются 425 сортов импортного пива. Наверняка, один из этих брэндов лучше на вкус, чем Heineken, но

так ли это важно? Heineken - все равно пиво номер один среди импортных сортов, этот брэнд занимает 30 процентов рынка.

Первым отечественным сортом легкого пива было Miller Lite. Итак, какое легкое пиво в Америке имеет сегодня самые высокие продажи? То, которое лучше по вкусу, или то, которое первым вошло в сознание?

Однако не каждый первый добивается успеха. Все дело в расчете времени: ваше первенство может оказаться слишком поздним. Например, USA Today - первая общенациональная газета, но она вряд ли добьется успеха. Она уже потеряла 800 миллионов долларов и у нее не было ни одного прибыльного года. Для эры телевидения, возможно, идея национальной газеты появилась слишком поздно.

Иногда первая идея просто неудачна, и, как любая неудачная идея, ведет в никуда. Frosty Paws, первое мороженое для собак, никогда не добьется успеха. Собакам оно нравится, но хозяева предпочитают покупать бакалейные товары, и считают, что собаки обойдутся без мороженого. Собаки должны быть довольны, вылизывая тарелки.

Закон лидерства применим для любого продукта, любого брэнда, любой категории. Давайте представим, что вы не знаете, как назывался первый университет, основанный в Америке. В таком случае вы всегда можете догадаться, заменив слово "лидирующий" на слово "первый". Итак, каково название лидирующего американского университета? Большинство людей скажет - Гарвард, также называется и первый университет, основанный в Америке. (Каково название второго университета, основанного в Америке? Университет Уильяма и Мэри, столь же хорошо известный, как и Берт Хинклер).

Нет двух человек, более похожих, чем близнецы. Но даже близнецы часто жалуются, что первый из них, с которым вы знакомитесь, навсегда остается вашим любимчиком, хотя вы позже познакомитесь и со вторым. Это же справедливо для двух похожих продуктов.

Люди привыкают к тому, что у них есть. Если вы встретите кого-то более привлекательного, чем ваша жена или муж, вы не станете разводиться. Вы понимаете, что больше потеряете на адвокатах, разделе имущества и детей.

Закон лидерства можно проиллюстрировать и на журналах. Именно из-за него Time лидирует по отношению к Newsweek, People по отношению к US, а Playboy - к Penthouse. Возьмем, к примеру, TV Guide. В начале пятидесятых сильная в то время компания Curtis Publishing Company пыталась раскрутить новый журнал с телевизионной программой, который конкурировал бы с уже оперившимся TV Guide. И хотя TV Guide стартовал очень слабо, и несмотря на явную силу Curtis Publishing Company, журнал Curtis так и не завоевал популярность. TV Guide уже занял застолбил территорию.

Закон лидерства применим как к "жестким" категориям, таким как автомобили и компьютеры, так и к "мягким", как университеты или пиво. Jeep был первым полноприводным внедорожником. Acura был первым

японским автомобилем представительского класса. IBM первой выпустила большую ЭВМ. Sun Microsystems была первой в создании рабочих станций. Именно поэтому Jeep, Acura, IBM и Sun являются лидирующими брендами.

Первый минивэн был представлен компанией Chrysler. Сегодня Chrysler занимает 10 процентов рынка автомобилей и 50 процентов рынка минивэнов. Так в чем же суть маркетинга в области автомобилей? В том, чтобы делать машины лучше других компаний или в том, чтобы первыми завоевать рынок?

Первый настольный лазерный принтер был представлен компьютерной компанией Hewlett-Packard. Сегодня компания занимает 5 процентов рынка персональных компьютеров и 45 процентов рынка лазерных принтеров.

Gillette выпустила первую безопасную бритву. Tide был первым стиральным порошком. Hayes был первым компьютерным модемом. Все они лидеры.

Одной из причин, по которой первый бренд чаще всего сохраняет лидерство, является то, что его название становится нарицательным. Xerox, первый аппарат для копирования на обычной бумаге, дал название всем копировальным аппаратам на обычной бумаге. Люди, стоя перед аппаратом фирмы Ricoh, Sharp или Kodak спрашивают "Как мне отскерить этот документ?". Они попросят Kleenex, хотя на коробочке будет ясно написано Scott. Они предложат вам коку, даже если у них нет ничего кроме пепси-колы.

Представьте себе человека, попросившего в магазине целлофановую клейкую ленту вместо скотча. Таких найдется немного. Большинство людей используют названия брендов, если они стали нарицательными: Brand-Aid, Fiberglas, Formica, Core-Tex, Jello, Crazy Glue, Q-tips, Saran Wrap, Velcro, - на самом деле их намного больше. Некоторые люди готовы на большие лингвистические подвиги, чтобы сделать бренд-нэйм нарицательным: "пожалуйста, FedEx-ните этот пакет на Побережье" (в смысле отправьте его курьерской службой Federal Express). Поэтому если вы представляете первый бренд в новой категории, попытайтесь выбрать название, которое сможет стать нарицательным. (Юристы посоветуют вам обратное, но что они знают о законах маркетинга?)

Не только первый бренд обычно становится лидером, но продажи товаров следующих за ним брендов обычно коррелируют со временем их выхода на рынок. Самый лучший пример - ибупрофен. Advil был первым препаратом ибупрофена, Nuprin вторым, Medipren - третьим. Их продажи на рынке соответствуют очередности их появления: Advil занимает 51 процент рынка ибупрофена, Nuprin -10 процентов, Medipren -1 процент рынка.

Четвертым брендом ибупрофена, появившимся на рынок, был Mortin IB. Хотя рецептурное название этого препарата - ибупрофен, доля рынка Mortin IB составляет лишь 15 процентов. (И это при том, что Advil

выводился на рынок как "лекарство, обладающее таким же действием, как Mortin"). И обратите внимание на замещение нарицательного названия. Потребитель использует именно Advil как имя нарицательное и очень редко употребляет слово "ибупрофен". Даже врач говорит пациенту: "Примите два эдвила и позвоните мне утром".

Также вспомним Tylenol, первый брэнд ацетаминофена. Tylenol так далеко позади оставил брэнд номер два, что никто и не знает, как он называется.

Поскольку секрет успеха состоит в том, чтобы первым проникнуть в сознание потенциальных клиентов, какой же стратегии придерживаются компании? Они придерживаются стратегии лучшего продукта. Последний и самый модный сюжет в области бизнес-менеджмента - это конкурентный анализ. Разрекламированный как "основная конкурентная стратегия" конкурентный анализ - это процесс сравнения и оценки продукции вашей компании с лучшими продуктами отрасли. Это существенный элемент процесса, часто называемого "управлением тотальным качеством".

К несчастью, конкурентный анализ бесполезен. Не смотря очевидные факты, люди воспринимают первый продукт как самый лучший. Маркетинг - битва восприятий, а не продуктов.

Итак, как называется первый брэнд аспирина? Первый брэнд ибупрофена? (Намекнем: замените слово "лидирующий" на слово "первый", и вы найдете ответ на эти вопросы).

Чарльз Шваб (Charles Schwab) называет себя "самым крупным брокером с пониженной комиссией в Америке". Вы удивлены, что Чарльз Линдберг в области маклерства с пониженной комиссией - это Чарльз Шваб?

Нейл Армстронг (Neil Armstrong) был первым человеком, ступившим на луну. Кто был вторым?

Роджер Бэннистер (Roger Bannister) был первым, кто пробежал милю за четыре минуты. Кто повторил его достижение?

Джордж Вашингтон (George Washington) был первым президентом Соединенных Штатов. Как звали второго президента США?

Thomas был первым брэндом английской посуды.

Можете назвать еще одно имя?

Gatorade был первым спортивным напитком. А какой был вторым?

Если вы вошли в сознание потенциального клиента вторым, обречены ли вы прозябать вместе с Базом Элдрином (Buzz Aldrin), Джоном Лэнди (John Landy), Джоном Эдэмсом (John Adams), неизвестной английской посудой и малоизвестным спортивным напитком? Не обязательно. К счастью, существуют и другие законы.

## **Глава 2. Закон категории**

*Если вы не можете стать первым в категории,*

*создайте новую категорию, в которой вы сможете быть первым.*

Как зовут человека, пролетевшего Атлантический океан в одиночку третьим?

Если вы не знали Берта Хинклера, который был вторым, вы подумаете, что у вас нет никаких шансов угадать третьего. Но вы знаете его. Это Амелия Иархарт (Amelia Earhart).

Вы знаете Амелию потому, что она была третьей, кто в одиночку пролетел над Атлантическим океаном, или потому что она была первой женщиной, сделавшей это?

После того, как Heineken добился большого успеха, люди в Anheuser-Bush могли бы сказать себе: "Мы тоже будем ввозить импортное пиво". Но они этого не сделали. Вместо этого они спросили себя: "Если есть рынок для дорогого импортного пива, может быть, есть рынок и для дорогого отечественного пива?". И они начали продвигать Michelob, первое дорогое отечественное пиво, которое сейчас превосходит Heineken по продажам в соотношении два к одному. (На самом деле, Anheuser-Bush ввозит импортное пиво Carlsberg, хорошо известное в Европе. В США, однако, Carlsberg не имеет успеха).

Miller Lite был первым отечественным сортом легкого пива. Пять лет прошло, пока импортеры поняли: "Если есть рынок для отечественного легкого пива, возможно, найдется рынок и для импортного легкого пива". В результате на рынке появилось Amstel Light, ставшее самым продаваемым импортным легким пивом.

Если вы не внедрились в сознание потенциального клиента первым, не отчаивайтесь. Найдите новую категорию, в которой вы станете первым. Это не так трудно, как кажется.

После того как IBM достигла большого успеха в компьютерах, все и же с ними бросились в эту область. Burroughs, Control Data, General Electric, Honeywell, NCR, RCA, Sperry. Их называли: "Белоснежка и семь гномов".

Какой из гномов вырос настолько, что стал мировым лидером со 126 тысячами сотрудниками и продажами, исчисляющимися 14 миллиардами долларов? Кто из них стал компанией, часто называемой "второй по величине компьютерной компанией в мире"? Ни один из них. Самая успешная компьютерная компания семидесятых и восьмидесятых, следующая за IBM была Digital Equipment Corporation. IBM была первой в компьютерах. Digital Equipment Corporation была первой в мини-компьютерах.

Многие другие компьютерные компании (и их владельцы) стали богаты и знамениты, следуя простому принципу: не можешь быть первым в категории, создай новую, в которой будешь первым.

Tandem был первым в отказоустойчивых компьютерах и создал бизнес стоимостью 1,9 миллиарда долларов. Stratus появился на сцене с первым отказоустойчивым мини-компьютером. Сегодня Stratus стоит 500 миллионов долларов.

Сложны ли законы маркетинга? Нет, они довольно просты. Однако их реализация на практике - совсем другое дело.

Cray Research вошла на вершину с первым суперкомпьютером. Сегодня Cray стоит 800 миллионов долларов. Convex сложил два и два и выпустил первый минисуперкомпьютер. Сегодня Convex стоит 200 миллионов долларов.

Иногда посредственная компания превращается в победителя, изобретая новую категорию. Компания Commodore была просто еще одним производителем домашних персональных компьютеров, которые ничем не отличались от других, пока она не стала позиционировать Amiga как первый мультимедийный компьютер. Сегодня Commodore Amiga имеет большой успех, и его ежегодные продажи достигли 500 миллионов долларов.

Есть много различных способов стать первым. Dell вышла на переполненный рынок персональных компьютеров как первая компания, продающая компьютеры по телефону. Сегодня Dell стоит 900 миллионов долларов.

Когда вы выводите на рынок новый продукт, первый вопрос, который вы должны задать себе, это не "насколько этот продукт лучше, чем у конкурентов?", а "в чем я стал первым?". Другими словами, "В какой категории этот продукт будет первым?"

Чарльз Шваб (Charles Schwab) не стал открывать лучшую брокерскую фирму. Он открыл первую брокерскую фирму с пониженной комиссией.

Leaг's не был первым женским журналом. Это был первый журнал для зрелых женщин. (Для женщин, которые родились не вчера).

Это прямо противоположно классическому маркетинговому представлению, которое ориентировано на брэнд. Как заставить людей предпочесть мой брэнд? Забудьте о брэнде. Надо думать категориями. Потенциальные клиенты обычно уходят в глухую оборону, когда дело касается брэнда. Ведь все только и говорят о том, почему их брэнд лучше. Но вот когда речь заходит о категориях, потенциальные клиенты становятся более открытыми. Всем интересно, что есть новенького. И лишь немногим интересно, что лучше.

Если вы стали первым в новой категории, продвигайте эту категорию. В сущности, у вас не будет конкурентов. DEC рассказывала потенциальным покупателям, почему им стоит приобрести миникомпьютер, а не миникомпьютер компании DEC. В начале своей деятельности, компания Herz продавала услуги по сдаче машин внаем. Coca-Cola продавала прохладительные напитки. Маркетинговые программы обеих компаний были тогда более эффективны, чем сейчас.

### **Глава 3. Закон сознания**

*Лучше первым войти в сознание, чем первым выйти на рынок.*

Первым в мире персональным компьютером был MITS Altair 8800.

В соответствии с законом лидерства можно предположить, что MITS Altair 8800 (неудачный выбор названия) должен был стать брендом номер один среди персональных компьютеров. К сожалению, этот компьютер давно забыт.

Du Mont изобрела первый коммерческий телевизор. Компания Duryea предложила первый автомобиль. Hurley представила первую стиральную машину. Все канули в лету.

Что-то не так с законом лидерства, описанным в первой главе? Нет, просто закон сознания вносит в него свои изменения. Лучше первым войти в сознание потенциального клиента, чем первым выйти на рынок. Что (если такое вообще есть) может быть более важным, чем первым войти в сознание? Первым войти в сознание - это все для маркетинга. Быть первым на рынке важно только постольку, поскольку позволит вам первым войти в сознание.

Например, IBM не первой появилась на рынке со своим универсальным компьютером. Remington Rand была первой с компьютером UNIVAC. Но благодаря массивной маркетинговой кампании, IBM первой вошла в сознание и быстро выиграла компьютерную битву.

Закон сознания вытекает из закона восприятия. Поскольку маркетинг - битва восприятий, а не продуктов, сознание значит больше, чем рынок.

Сотни будущих предпринимателей каждый год спотыкаются на этом законе. У кого-то есть идея или концепция, которая, как он полагает, полностью изменит ту или иную индустрию. Проблема в том, чтобы вложить концепцию или идею в сознание потенциальных клиентов.

Традиционное решение проблемы - деньги. Другими словами, необходимы финансовые ресурсы для разработки и создания продукта или организации, оказывающей услуги, проведения пресс-конференций, посещения торговых выставок, размещения рекламы, проведения прямых рассылок (глава 22: Закон ресурсов).

К несчастью, людям начинает казаться, что деньги являются ответом на любой вопрос в области маркетинга. Это не так. Не в одной другой области человеческой деятельности не тратится больше денег впустую, чем в маркетинге (конечно, если не считать деятельность правительства).

Вы не сможете изменить сознание, когда оно уже сложилось. Это все равно, что атаковать хорошо закрепившиеся на своих позициях вражеские войска. Самым известным историческим примером такого противостояния является наступление Легкой Бригады при Балаклаве, скоро после которого последовало поражение Пикетта (Pickett) при Геттисбурге.

Wang была первой со своим электронным текстовым процессором. Но мир не обратил внимания на эти машины и остановился на компьютерах. Wang, между тем, не смогла перестроиться. Несмотря на то, что миллионы долларов были потрачены на продвижение

персональных компьютеров и мини-компьютеров компании, Wang так и воспринимается как производитель текстовых процессоров.

Хerox была первой компанией в копировальных аппаратах, а затем попыталась влезть в компьютерный бизнес. Спустя двадцать пять лет и 2 миллиарда долларов, Хerox так ничего и не добилась в области компьютеров.

Хотите изменить что-нибудь в компьютере? Перепечатайте или удалите набранный текст. Хотите изменить что-нибудь в сознании? Забудьте об этом. Сформированное сознание меняется крайне неохотно, или вообще не меняется. Самая бесполезная вещь в маркетинге - попытка изменить сознание.

Необходимое вам мнение может сформироваться у людей внезапно. Вы никогда не слышали о человеке, но однажды утром о нем узнают все, он становится знаменит. "Стать знаменитым за одну ночь" - обычное дело.

Если вы хотите произвести впечатление на человека, вы не сможете подобно червю вползти в его сознание, а затем медленно и планомерно создавать благоприятное впечатление о себе. Сознание устроено по-другому. Для того, чтобы произвести впечатление, вы должны ворваться в сознание.

Причина, по которой вы должны ворваться, а не вползти, состоит в том, что люди не любят менять свое сознание. С того момента, как они начали вас воспринимать определенным образом, они не захотят изменить своего мнения о вас. Они как будто хранят у себя в мозгу файл о вас, как о человеке определенного сорта. Вы не сможете стать другим человеком в их сознании.

Одна из загадок маркетинга заключается в роли денег. В один прекрасный день несколько долларов могут совершить чудо. На следующий день миллионы долларов не смогут спасти компанию от разорения. Если сознание клиентов открыто для того, чтобы с ним работали, даже немного денег будет потрачено очень эффективно. Apple вошел в компьютерный мир с 91 тысячей долларов, вложенной Майком Марккулой (Mike Markkula).

Проблема внедрения в сознание потенциальных клиентов, которая стояла перед Apple, во многом была решена благодаря его простому, запоминающемуся имени. С другой стороны, конкуренты Apple имели сложные имена, которые было трудно запомнить. В те далекие дни пять персональных компьютеров стояли на стартовой позиции: Apple II, Commodore Pet, IMSAI 8080, MITS Altair 8800 и Radio Shack TRS-80. Спросите себя, какое из этих названий самое простое и лучше всего запоминается?

#### **Глава 4. Закон восприятия**

*Маркетинг - не битва продуктов, а битва восприятий.*

Многие думают, что маркетинг - битва продуктов. В гонке на длинную дистанцию, по их мнению, побеждает лучший продукт.

Маркетологи озабочены проведением исследований и "получением фактов". Они анализируют ситуацию для того, чтобы убедиться, что правда на их стороне. Затем они уверенно выходят на арену маркетинга, твердо убежденные, что их продукт - лучше всех, и что, соответственно, он победит.

Это иллюзия. Объективной реальности, как и фактов, и не существует. Не бывает и лучших продуктов. Все, что имеется в мире маркетинга - это восприятие клиента или потенциального потребителя. Восприятие реально, в то время как все остальное - иллюзия.

Истина относительна. Относительно вашего сознания и сознания любого другого человека. Когда вы говорите: "Я прав, а человек рядом ошибается", все, что вы действительно сказали, это то, что вы более уверены в своем восприятии, чем в чужом.

Большинство думает, что они воспринимают окружающее более верно, чем остальные. У всех есть чувство собственной непогрешимости. Их восприятие всегда более точное, чем у их соседей или друзей. Правда и восприятие сплавляются в сознании, после чего отличить одно от другого невозможно.

Нелегко принять, что это действительно так. Для того, чтобы справиться с ужасной реальностью одиночества во вселенной, люди проецируют себя на внешний мир. Они живут, окружая себя книгами, фильмами, телевидением, газетами и журналами. Они "принадлежат" к клубам и организациям. Эти внешние проявления мира кажутся им более реальными, чем реальность внутри их сознания.

Люди цепляются за веру в то, что реальность - это мир вокруг них, и что отдельный представитель человеческого рода - всего лишь пылинка в мировом пространстве. На самом деле все наоборот. Единственная реальность, в которой вы можете быть уверены, это ваше восприятие. Если вселенная и существует, то она существует внутри вашего сознания и сознания других людей. Это и есть реальность, с которой должны иметь дело маркетинговые программы.

Может быть, где-то там есть океаны, реки, города и деревни, растения и дома, но единственный способ узнать об этом - наше восприятие. Маркетинг- манипуляция этим восприятием.

Большинство маркетинговых ошибок происходит из предположения, что вы ведете войну продуктов, имеющую корни в реальности. Все законы в этой книге установлены с помощью прямо противоположной точки зрения.

То, что многие маркетологи считают естественными законами маркетинга, основано на некорректном допущении, что продукт является героем маркетинговой программы, и что благодаря продукту вы выиграете или проиграете. Именно поэтому мнение, что естественный, логический путь к рынку лежит через продукт, совершенно ложно.

Только путем изучения того, как формируется восприятие, путем сосредоточения ваших маркетинговых усилий на этом восприятии вы сможете преодолеть ваши изначально некорректные маркетинговые инстинкты.

Любой из нас (производитель, дистрибьютор, дилер, потенциальный клиент, потребитель) смотрит на мир своими глазами. Если снаружи расположена объективная реальность, как в этом удостовериться? Кто измерит ее? Кто расскажет нам? Это может быть только другой человек, смотрящий на ту же самую реальность другими глазами.

Правда, не больше и не меньше, чем восприятие одного эксперта. А кто этот эксперт? Это человек, которого другие люди в своем сознании воспринимают как эксперта.

Если правда так иллюзорна, почему в маркетинге не умолкает дискуссия о так называемых фактах? Почему в маркетинге так много решений принимается, исходя из сравнения фактов? Почему так много маркетологов полагают, что правда на их стороне, а их работа состоит в том, чтобы использовать правду как оружие для исправления неправильного восприятия, укоренившегося в сознании потенциального клиента?

Изменение сознания потенциального клиента - другое дело. Сознание потребителей или потенциальных клиентов очень сложно изменить. Несмотря на то, что потребитель очень слабо разбирается в вопросе, он уверен, что всегда прав. Восприятие, существующее в сознании, чаще всего интерпретируется как непреложная истина. Люди редко, если вообще когда-нибудь, ошибаются. По крайней мере, в собственном сознании.

Легче всего увидеть превосходство восприятия над отношением к продукту, когда продукты разделены некоторым расстоянием. Например, японские автомобили, имеющие самые высокие продажи в Америке, это Honda, Toyota и Nissan. Большинство маркетологов думают, что битва этих трех брендов основана на качестве, стиле, мощности и цене. Неправда. Она основана на том, что люди думают о машинах марки Honda, Toyota или Nissan, и именно восприятие людей определяет, какой бренд победит. Маркетинг - битва восприятий.

Японские производители автомобилей продают в США те же машины, что и в Японии. Если бы маркетинг был битвой продуктов, продажи были бы одинаковыми в обеих странах. В конце концов, одинаковое качество, стиль, мощность и приблизительно одинаковая цена справедливы для Японии так же как и для США. Но в Японии Honda стоит на третьем месте, вслед за Toyota и Nissan. В Японии Toyota продает в четыре раза больше автомобилей, чем Honda.

Итак, в чем разница между Honda в Японии и Honda в Соединенных Штатах? Продукты одинаковы, но восприятие потребителей различается.

Если вы скажете друзьям в Нью-Йорке, что вы купили Honda, они могут спросить вас: "какую модель машины ты купил? Civic, Accord, Prelude?" Если вы скажете друзьям в Токио, что купили Honda, они могут спросить: "Какую модель мотоцикла ты купил?" В Японии компания Honda вошла в сознание потребителей как производитель мотоциклов, и понятно, что большинство людей не хочет покупать автомобили у компании, производящей мотоциклы.

Как насчет обратной ситуации? Добьется ли успеха автомобиль фирмы Harley-Davidson? Вы можете подумать, что это будет зависеть от машины. Качество, стиль, мощность, цена. Вы можете даже верить, что репутация качества мотоциклов Harley-Davidson сыграет положительную роль. Мы думаем, что не сыграет. Восприятие компании как производителя мотоциклов сослужит плохую службу автомобилю Harley-Davidson, независимо от того, насколько хорош будет продукт. (Глава 12: Закон расширения продуктовой линейки).

Почему суп фирмы Campbell стал супом номер один в США, но о нем никто не знает в Великобритании? Почему Heinz суп номер один в Великобритании, но о нем никто не слышал в Соединенных Штатах? Маркетинг - битва восприятий, а не продуктов. Маркетинг - это процесс манипулирования этими восприятиями.

Некоторые производители прохладительных напитков полагают, что маркетинг - битва вкусов. Ну что же, напиток New Coke - номер один в мире вкусов. (Компания Coca-Cola провела 200 тысяч тестов, которые "подтвердили", что New Coke по вкусу лучше, чем Pepsi-Cola, а вкус Pepsi лучше, чем вкус их старого продукта, который теперь называется Coca-Cola Classic). Но кто выиграет в маркетинговой битве? Напиток New Coke, вкус которого, по результатам исследования, лучше всех, стоит на третьем месте. Напиток, который, как доказало исследование, на вкус хуже всего, остался на первом месте.

Вы верите в то, во что хотите верить. Вы чувствуете тот вкус, который хотите почувствовать. Маркетинг прохладительных напитков - битва восприятий, а не битва вкусов.

Еще сложнее битва становится от того, что потребители часто принимают решение о покупке, основываясь на вторичных восприятиях. Вместо того, чтобы использовать собственное восприятие, они основывают свое решение о покупке на чужом восприятии действительности. Это принцип "все знают".

Например: "Все знают, что японцы делают более качественные машины, чем американцы". Поэтому некоторые люди принимают решение о покупке, основываясь на том факте, что все знают, что японцы делают качественные машины. Когда вы спрашиваете покупателей, был ли у них собственный опыт в отношении этого продукта, в большинстве случаев они говорят, что такого опыта не было. И чаще всего их собственный опыт подстраивается, чтобы соответствовать их восприятию.

Если у вас был неудачный опыт с японской машиной, вам просто не повезло, так как все знают, что японцы делают качественные машины. И наоборот, если у вас был удачный опыт с американской машиной, вам просто повезло, так как все знают, что американские машины плохо сделаны.

Все занято, что с машинами Audi могут возникнуть проблемы. 23 ноября 1986 г. радио CBS передало сообщение о том, что количество жалоб на "самопроизвольное ускорение" автомобилей Audi сильно возросло. Продажи Audi в Америке упали ниже некуда: с 60 тысяч в 1986 до 12 тысяч в 1991 году. А сами вы когда нибудь испытывали проблемы с "самопроизвольным ускорением", проводя тестовую поездку на Audi? Маловероятно. Ни один эксперт, проводивший тестовую поездку, не смог добиться повторения эффекта. Но восприятие сохранилось.

В настоящее время Audi проводит рекламную кампанию, сравнивая свои автомобили с машинами того же класса марок Mercedes и BMW. Реклама гласит, что эксперты из Германии оценили автомобили Audi выше, чем Mercedes и BMW.

Вы верите в это? Возможно, нет. Правда ли это? А это важно?

Маркетинг - это не битва продуктов, а битва восприятий.

## **Глава 5. Закон фокуса**

*Самая сильная концепция в маркетинге - владеть словом  
в сознании потенциального клиента.*

Компания может добиться невероятного успеха, если ей удастся найти способ завладеть словом в сознании потенциального клиента. Несложным словом. Не изобретенным словом. Для достижения успеха больше всего подходят простые слова, слова взятые прямо из словаря.

Это закон фокуса. Вы "прожигаете" себе путь в сознание, сужая фокус до одного слова или одного понятия. Это неизбежная жертва в маркетинге.

Компания Federal Express сумела завладеть словами "за ночь" в сознании своих потенциальных клиентов. Для этого она пожертвовала своей продуктовой линейкой и сфокусировалась только на доставке посылок утром следующего дня.

В некотором роде первый закон маркетинга - лучше быть первым, чем быть лучше - позволяет первому брэндру или компании владеть словом в сознании потенциального клиента. Но слово, которым владеет лидер, настолько простое, что оно незаметно.

Лидер владеет словом, которое означает категорию. Например, IBM владеет словом компьютер. Это одно из объяснений того, почему брэнд становится именем нарицательным для категории. "Нам нужна машина IBM". Без сомнения, вы попросили компьютер.

Вы можете проверить правильность закона лидерства с помощью теста словесных ассоциаций. Если заданы слова компьютер, копир, шоколадный батончик и кола, в сознании первыми возникнут слова : IBM, Xerox, Hersheys<sup>1</sup> и Coke.

Умный лидер пойдет на шаг вперед, чтобы упрочить свои позиции. Heinz владеет словом кетчуп. Но Heinz пошел дальше, чтобы выделить самый важный атрибут кетчупа. "Самый медленный кетчуп на Западе", - именно так компания добавляет атрибут консистенции. Владение словом медленный помогло компании Heinz завоевать 50 процентов рынка.

Если вы не лидер, ваше слово должно иметь узкий фокус. Еще важнее, чтобы ваше слово "присутствовало" именно в вашей категории. Никто другой не должен иметь ключа к нему.

Не нужно быть гениальным лингвистом, чтобы найти слово-победитель. Prego восстал против лидера на рынке соусов для спагетти Ragu и завоевал долю в 27 процентов с помощью идеи, позаимствованной у Heinz. Слово Prego звучит очень просто: гуще.

Самые эффективные слова просты и ориентированы на преимущество. Не важно, насколько сложен продукт, не важно, насколько сложны потребности рынка. Всегда лучше сфокусироваться на одном слове или преимуществе, на одном, а не двух, трех или четырех.

В таком случае возникает эффект ореола. Если вы твердо установили одно преимущество, потенциальный клиент, скорее всего, припишет вам еще и другие преимущества. Более густой соус для спагетти предполагает качество, питательные ингредиенты, ценность, и т.д. Более безопасная машина предполагает лучший дизайн и разработку.

Являясь или не являясь результатом хорошо обдуманных программ, самые успешные компании (или брэнды) - это те, которые "владеют словом" в сознании потенциальных клиентов. (Хотя некоторые слова, такие как слово фирмы Volkswagen fahrvernugen - удовольствие от езды - не стоят того, чтобы ими владеть). Вот несколько примеров:

Crest - кариес

Mercedes - техника

BMW - вождение

Volvo - безопасность

Domino's - доставка на дом

Pepsi-Cola - молодежь

Nordstrom - обслуживание

Слова используются в разных вариантах. Они могут быть ориентированы на преимущество (предотвращение кариеса), связаны с услугой (доставка на дом), обращены к аудитории (молодые люди), или ориентированы на продажи (предпочитаемый брэнд).

Хотя мы настойчиво утверждаем, что слова врезаются в сознание, ничто не длится вечно. Приходит время, когда компания вынуждена поменять

слова. Это непростая задача. История Lotus Development Corporation показывает природу проблемы.

Несколько лет компания Lotus владела словом электронная таблица. Слово Lotus было синонимом 1-2-3 и слова электронная таблица. Но в мире электронных таблиц усилилась конкуренция, а потенциал роста ограничен. Как и другие компании, Lotus хотела расти. Как же компании перерастить свой бизнес одного продукта?

Традиционный ответ - расширять продуктовую линейку по всем направлениям, как делали IBM и Microsoft. На самом деле, Lotus действительно пошла на традиционное расширение продуктовой линейки, купив компанию Ami Pro, занимающуюся разработкой программного обеспечения и выведя на рынок несколько программных продуктов. Затем Lotus произвела реорганизацию для того, чтобы сфокусироваться на новой концепции, названной groupware - сетевое программное обеспечение, то есть программное обеспечение для сетевых компьютеров.

Lotus была первой компанией, которая разработала успешный сетевой программный продукт. Если все будет складываться удачно, компания в конечном итоге завладеет вторым словом в сознании потенциальных клиентов.

В отличие от Microsoft, у Lotus есть корпоративный фокус. Компании удалось, хотя и не сразу, занять сильную долговременную позицию в области программного обеспечения. То, что слова "за ночь" сделали для Federal Express, а слово безопасность - для Volvo, сетевое программное обеспечение сделало для Lotus Development Corporation.

Вы не можете позаимствовать слово другой компании. Стратегия Lotus только потому внушает доверие, что слово сетевое программное обеспечение не принадлежало никакой другой компании. Более того, отрасль стремительно движется в сторону сетевых компьютеров. (Больше половины всех компьютеров, занятых в бизнесе, подключены к сетям. Есть даже новый журнал под названием Network Computing). Многие компании понимают преимущества обладания одним словом или концепцией (часто называемой "корпоративным видением"), но они пренебрегают необходимостью первыми "занять" слово.

В маркетинге нельзя оставить свое собственное слово и начать поиск среди слов, которыми владеют другие. Так произошло с Atari, которая владела словом видеоигра. К сожалению, бизнес оказался недолгим, и в 1982 году повернулся в другом направлении. Бизнес хотел, чтобы название Atari имело значение компьютер. Генеральный директор Джеймс Морган (James Morgan) объяснил это так: "Сила имени Atari - это и ее слабость. Оно является синонимом слову "видеоигры". Atari придется определить свой имидж заново и расширить определение своего бизнеса так, чтобы оно значило "электронные потребительские товары".

К несчастью, для стратегии господина Моргана, другие компании, такие как IBM и Apple уже владели словом, за которыми он охотился. Диверсификация Atari стала катастрофой. Но самым ироничным было то, что другая компания проявилась в 1986 году и забрала концепцию, от которой хотела отойти Atari. Это была компания Nintendo, которая сегодня владеет 75 процентами многомиллиардного рынка видеоигр. А кто знает, где сейчас Atari?

Сущность маркетинга состоит в сужении фокуса. Вы станете сильнее, когда сузите границы своих усилий, но ничего не добьетесь, если будете охотиться за всем одновременно.

Некоторые компании признают необходимость сузить фокус и пытаются таким образом осуществить эту стратегию, что побеждают сами себя. "Мы сфокусируемся на категории дорогих товаров. Мы не будем соревноваться среди дешевых продуктов, где главное - это цена". Проблема в том, что потребитель не поверит вам, пока вы не ограничите свой бизнес только дорогими продуктами, например, как Mercedes-Benz или BMW.

General Motors пытается продавать качество в разных ценовых категориях. "Выведем качество на дорогу" - вот их последний корпоративный слоган. Каждый продукт General Motors отмечен исключительностью. Догадайтесь, что сделал в этой ситуации Ford? То же самое. "Качество - задача номер один", - гласят рекламные плакаты Ford. Заняв руководящую позицию в Chrysler, Ли Якокка (Lee Iacocca) провозгласил: "Мы не хотим быть самыми большими, мы хотим быть лучшими". (Кто поверит, что Якокка на самом деле не хочет быть самым большим?)

Это замечательно для внутреннего использования. Тотальное качество, путь к величию. Это очень удачная тема для встреч дилеров, особенно с музыкой и танцами. Но вне корпорации это послание распадается на куски. Разве какая-нибудь компания провозглашает себя "некачественной"? Нет, все ратуют за качество. В результате, все и никто.

Вы не сможете сфокусироваться на качестве или любой другой идее, противоположность которой никто не поддерживает. Вы не можете позиционировать себя как честного политика, так как никто не захочет занять противоположную позицию. (Хотя потенциальных кандидатов - множество). Однако вы можете позиционировать себя как кандидат, поддерживающий бизнес, или кандидат, поддерживающий лейбористов. Вам поверят, так как у другой стороны также есть поддержка.

Когда вы придумываете слово, на котором будете фокусироваться, будьте готовы противостоять юристам. Они хотят сделать торговой маркой все, что вы публикуете. Вам необходимо, чтобы другие начали использовать ваше слово. (Для того, чтобы быть лидером, вам нужны последователи). Для Lotus было бы хорошо, если бы другие компании тоже занялись сетевым программным обеспечением. Это сделало бы

категорию более значимой, и люди еще сильнее поверили бы в лидерство Lotus.

Как только у вас появится слово, вам придется защищать его на рынке. Случай BMW отлично иллюстрирует это утверждение. Многие годы BMW была исключительно машиной для "вождения". Затем компания решила расширить продуктовую линейку и, последовав за Mercedes-Benz, создала большие седаны серии 700. Проблема только в том, что комната на колесах не вполне может быть "машиной для вождения". Сидя в ней, вы не только не почувствуете дороги, вы еще и снесете по пути все рекламные плакаты, пропагандирующие преимущества для водителей.

В результате, дела у BMW ухудшились. К счастью, компания недавно предложила новую небольшую модель и снова сфокусировалась на "вождении". Компания вновь обрела свой фокус.

Закон фокуса применим ко всему, что вы продаете и даже к тому, что вы не продаете. Например, наркотики. Проводимые на телевидении и в журналах кампании против наркотиков страдают от отсутствия фокуса. Нет слова, которое внедрилось бы в сознание наркоманов, и в результате этого концепция наркотиков перестала бы продаваться. А кампании против наркотиков проводятся по всему миру.

Было бы неплохо, если бы силы, которые проводят эти кампании, (профессионалы, в конце концов), позаимствовали идеи любителей, которые заняты проблемой абортов. Обе стороны, противостоящие по этому вопросу, хорошо сфокусировались: одни за жизнь, другие - за выбор.

Противники наркотиков должны сделать то же самое - сфокусироваться на одном сильном слове. В результате этой кампании наркотики должны стать социально неприемлемыми, как это стало сегодня с сигаретами. Единственное слово, которое может сделать это, - это слово неудачник. Поскольку употребление наркотиков ведет к разного рода потерям (работы, семьи, самоуважения, свободы, жизни), программа, которая будет гласить: "Наркотики - для неудачников", может иметь очень большое влияние, особенно на тех, кто употребляет наркотики для развлечения, для кого социальный статус важнее, чем кайф.

Закон фокуса, закон маркетинга, может помочь решить одну из самых острых общественных проблем.

## **Глава 6. Закон эксклюзивности**

*Две компании не могут владеть одним словом в сознании потенциального клиента.*

Если конкурент владеет словом или положением в сознании потенциального клиента, бесполезно пытаться завладеть тем же самым словом.

Как мы уже говорили, Volvo владеет словом безопасность. Многие другие автомобильные компании, в том числе Mercedes и General Motors, пытались проводить маркетинговые кампании, основанные на безопасности. Но никто кроме Volvo не смог пробраться в сознание потенциального потребителя с посланием, означавшем безопасность.

История Atari показывает бесполезность попыток прорваться в число производителей персональных компьютеров, через хорошо оборудованные редуты конкурентов. Модель под названием "игровой компьютер", возможно, имела бы успех, так как она использовала бы восприятие Atari как создателя компьютерных игр. Но и только. Рынок персональных компьютеров прочно занят Apple, Commodore и другими компаниями.

Несмотря на множество неудачных примеров, многие компании продолжают нарушать закон эксклюзивности. Вы не сможете изменить сознание людей, когда оно уже сложилось. На самом деле, часто то, что вы делаете, укрепляет позицию ваших конкурентов, так как доказывает важность их концепции.

Federal Express отказалась от слов "за ночь" и сейчас пытается стать всемирной вслед за DHL. Слова "за одну ночь" были выгравированы на конвертах Federal Express. Сегодня вы видите там надпись "FedEx Letter" (Письмо FedEx). И слоган компании больше не гласит: "Когда это должно быть абсолютно точно доставлено завтра утром". Теперь в рекламе Federal Express появилось слово всемирный.

Это поднимает важнейший вопрос: а может ли Federal Express владеть словом всемирный? Видимо, нет. Другая компания уже владеет этим словом: DHL Worldwide Express (Доставка по всему миру). Концепция компании звучит следующим образом: "Быстрее в любую точку мира". Для того чтобы добиться успеха, Federal Express должна сузить фокус в своем противостоянии DHL. Компания не сможет сделать этого, пытаясь завладеть тем же самым словом в сознании потенциальных клиентов.

Другая массированная маркетинговая компания разворачивается в мире кроликов. Имеется в виду розовый кролик фирмы Energizer, который пытается отнять долгоиграющую концепцию у Duracell. Не важно, сколько кроликов ежедневно будут брошены в бой, Duracell все равно будет крепко держаться за слово долгоиграющий. Duracell первой вошла в сознание и "заняла" концепцию.

Дурацкие исследования часто подталкивают бизнесменов на эту скользкую дорожку. Нанимаются армии исследователей, набираются фокус-группы, анкеты сводятся в таблицы, и в результате предоставляется многопудовый отчет со списком пожеланий потребителей к продукту или услуге. Итак, раз это то, чего хотят люди, именно это мы им и дадим.

Какова основная проблема, с которой сталкиваются люди при использовании батареек? Батарейки разряжаются в самый неподходящий момент. Итак, каково должно быть свойство батареек

номер один? Долгоиграющие, конечно. Если долгоиграющие - именно то, чего хотят люди, это то качество, которое нам следует рекламировать. Верно? Неверно.

Исследователи никогда не скажут вам, что другая компания уже завладела этой идеей. Они будут убеждать своих клиентов проводить массированные маркетинговые кампании. По теории, если вы потратите достаточно денег, вы получите идею в собственность. Верно? Нет.

Несколько лет назад Burger King начала скатываться в ту яму, из которой компания так до сих пор и не выбралась. Маркетинговые исследования показали, что самым популярным атрибутом фаст фуда является понятие быстрый, (что вообще-то не удивительно). Итак, Burger King начала делать то, что ему посоветовали именитые маркетологи. Руководство компании сказала своему рекламному агентству: "Если мир хочет, чтобы было быстро, наша реклама должна сказать ему, что мы быстрые".

Исследователи не заметили, что McDonald's уже считался самой быстрой сетью фаст фуда в стране. Слово быстрый принадлежало McDonald's. Но не испугавшись этого, Burger King начала рекламную кампанию со слоганом "Самая лучшая еда для быстрой жизни". Программа быстро привела к катастрофе. Рекламное агентство было уволено, менеджмент был уволен, компания была продана, а ее положение продолжает ухудшаться.

Многие заплатили очень высокую цену за нарушение закона эксклюзивности.

## **Глава 7. Закон лестницы**

*Стратегия, которую вы должны использовать, зависит от того, на какой ступеньке лестницы вы стоите.*

Хотя стать первым в сознании потенциального клиента должно быть вашей главной целью, не все потеряно, если это вам не удалось. Существуют стратегии, которые можно использовать брэндов номер два и номер три.

Не все продукты одинаковы. В сознании существует иерархия, которой потенциальные клиенты руководствуются при принятии решений.

Для каждой категории в сознании существует лестница продуктов, причем на каждой ступеньке стоит название брэнда. Возьмем категорию аренды автомобилей. Herz первой вошла в сознание и закрепилась на верхней ступеньке. Avis вошла в сознание второй, а National - третьей.

Ваша маркетинговая стратегия должна зависеть от того, насколько рано вы вошли в сознание и, следовательно, какую ступеньку вы заняли. Естественно, чем выше, тем лучше.

Возьмем, например, Avis. Много лет компания рекламировала высокое качество своей услуги по предоставлению машин в аренду. "Самые

лучшие арендованные машины в самом лучшем агентстве", - гласил один из слоганов. Потребитель смотрел на объявление и не мог понять, как Avis может быть лучшей в аренде автомобилей, если эта компания не находится на верхней ступеньке.

Затем Avis сделала единственно правильную вещь, которую необходимо было сделать, чтобы в этой ситуации продвинуться в сознании клиента. Компания определила свое положение на лестнице. "Avis всего лишь вторая компания по сдаче машин в аренду. Почему же вы пришли к нам? Мы самые старательные".

13 лет подряд компания Avis теряла деньги. Затем, когда она наконец признала, что стоит на втором месте, она начала зарабатывать деньги, и много денег. Вскоре после этого компания была продана компании ИТТ, которая сразу взялась за старое, провозгласив: "Avis станет первым".

Нет, не станет, - сказал потенциальный клиент. Эта компания не на верхней ступеньке лестницы. И тут же многие клиенты взяли телефоны и позвонили в Herz. Рекламная кампания провалилась.

Многие маркетологи неправильно поняли историю Avis. Они полагают, что компания добилась успеха, так как очень старалась (то есть лучше обслуживала). Но дело было совсем не в этом. Avis добилась успеха, потому что соотнесла себя с позицией Herz в сознании потенциального клиента. (Если бы старание было залогом успеха, Гарольд Стассен (Harold Stassen) стал бы президентом уже несколько раз).

Многие бизнесмены делают ту же самую ошибку, что и Avis. Сейчас университет Adelphi в Гарден Сити, Лонг Айленде, сравнивает себя (в свою пользу) с Гарвардом. Погодите, говорят старшеклассники, колледжа Adelphi нет на моей лестнице колледжей. Как вы понимаете, Adelphi не слишком удастся привлечь студентов.

Сознание выборочно. Потенциальные клиенты используют лестницы, чтобы решить, какую информацию принять к сведению, а какую проигнорировать. В общем, сознание принимает только те новые данные, которые согласуются с продуктовой лестницей в данной категории. Все остальное игнорируется.

Когда Chrysler сравнил свои автомобили с Honda, немного людей сменили свои Прелюды (Preludes) и Аккорды (Accords) на Плимуты (Plymouth) и Доджи (Dodge). Заголовок одного рекламного объявления Chrysler гласил: "Сравнивать подержанный Додж Спирит (Dodge Spirit) с новой Хондой Аккорд (Honda Accord) казалось странным. Пока мы не увидели результатов". Согласно рекламе, 100 человек попросили сравнить Додж Спирит с пробегом в 70 тысяч миль с новой Хондой Аккорд. Большинство (58 из 100) предпочли подержанный Додж.

Смешно. (Хотя и не обязательно не соответствует действительности).

Как насчет вашей продуктовой лестницы в сознании потенциального клиента? Сколько на ней ступеней? Это зависит от того, является ли ваш продукт продуктом частого или нечастого использования. Продукты, которыми мы пользуемся каждый день (сигареты, кола, пиво, зубная

паста, кукурузные хлопья), являются продуктами частого использования, а лестница, на которой они стоят, имеет много ступенек. Продукты, которые покупают нечасто (мебель, газонокосилки, чемоданы), обычно находятся на лестнице с небольшим количеством ступенек.

Продукты, владение которыми затрагивает личную гордость (автомобили, часы, фотоаппараты), также являются продуктами частого использования с большим количеством ступеней на лестнице, хотя их и нечасто покупают.

Продукты, которые покупают редко и которые связаны с неприятным опытом, находятся на лестнице с очень маленьким количеством ступеней. Аккумуляторы для автомобилей, шины, страховка жизни - вот три самых ярких примера.

Продукт, в котором заключается наименьшее количество удовольствия, и который покупается всего один раз в жизни, вообще не имеет лестницы. Слышали когда-нибудь о гробах Batesville? Возможно, нет, хотя брэнд занимает 50 процентов рынка.

Есть связь между долей рынка и вашим положением на лестнице в сознании потенциального клиента. Обычно вы владеете в два раза большей долей рынка, чем брэнд на ступеньку ниже вас, и половиной доли рынка брэнда, который стоит на ступеньку выше вас.

Например, Acura была первой японской машиной представительского класса. Lexus был вторым автомобилем. Infiniti был третьим. В этом году Acura продала в США 143 708 автомобилей, Lexus - 71 206 машин, а Infiniti - 34 890. Отношение между тремя брэндами почти математически точное: 4-2-1. (Борьба между Acura-Lexus-Infiniti только началась, такие автомобили пока интересны и для публики и для прессы. В долгосрочной гонке, когда сами продукты уже не существуют, возникает другой феномен. Он описан в следующей главе: Закон двойственности).

Маркетологи часто говорят о "трех ведущих брэндах" в категории, как будто речь идет о борьбе равных сил. Так не бывает почти никогда. Лидер неминуемо доминирует над вторым брэндом, а второй обязательно подавляет брэнд номер три. В категории детского питания это Gerber, Beech-Nut и Heinz. В области пива это Budweiser, Miller и Coors. В телекоммуникациях это At&T, MCI и Sprint.

Какое максимальное количество ступеней может быть на лестнице? Есть правило семи. Попросите любого назвать все брэнды, которые он помнит в определенной категории. Редко кто-нибудь назовет больше семи, причем для категории продуктов частого использования.

По мнению психолога из Гарвардского университета доктора Джорджа А. Миллера (George A. Miller), среднее человеческое сознание не может справиться более чем с семью понятиями одновременно. Поэтому число "семь" очень часто встречается в самых разных областях человеческой жизни. Семизначные телефонные номера, семь чудес света, Белоснежка и семь гномов, и так далее.

Иногда продуктовая лестница или категория, в которой работает ваша компания, слишком мала. Лучше быть маленькой рыбкой в большом пруду, чем большой рыбой в маленьком пруду. Другими словами, иногда лучше быть номером три на большой лестнице, чем первым номером на маленькой.

Верхняя ступенька лестницы прохладительных напитков с лимонным вкусом была занята брэндом 7-Up. (Sprite стоял на второй ступеньке). В области прохладительных напитков, однако, лестница, на которой стоит кола, гораздо выше, чем лестница напитков с лимонным вкусом. (Почти два из трех потребляемых в Америке прохладительных напитков - это напитки типа колы). И поэтому 7-Up и залез на лестницу колы с маркетинговой кампанией, гласившей: "Не кола".

Как чай противостоит кофе, 7-Up стал альтернативой напиткам типа колы. И продажи 7-Up так возросли, что брэнд стал третьим самым продаваемым напитком в Америке.

К сожалению в последние годы 7-Up потерял третье место, так как нарушил один из законов, который еще будет обсуждаться (глава 12: закон расширения продуктовой линейки).

Лестница - простая, но адекватная аналогия, аналогия, которая может помочь вам разобраться в важнейших вопросах маркетинга. Перед тем как запустить любую маркетинговую программу, задайте себе следующие вопросы: "На какой ступеньке лестницы мы находимся в сознании потенциальных клиентов? На верхней? На второй? А, может, мы вообще не стоим на лестнице?"

Затем убедитесь, что ваша программа построена с учетом того, на какой ступеньке вы находитесь. О том, что делать дальше, будет рассказано позже.

## **Глава 8. Закон двойственности**

*В гонке на длинную дистанцию каждый рынок становится трассой для двоих.*

Вначале любая категория - это лестница со многими ступенями. Со временем на ней остаются только две ступени.

На рынке батареек это Eveready и Duracell. На рынке фотопленки это Kodak и Fuji. В категории сдачи автомобилей в аренду это Herz и Avis. Среди средств для полоскания рта это Listerine и Scope. В гамбургерах это McDonald's и Burger. В кроссовках это Nike и Reebok. В зубной пасте - Crest и Colgate.

Если бросить ретроспективный взгляд на маркетинг, становится очевидно, что основная конкуренция разворачивается между двумя главными игроками - обычно между старой заслужившей доверие фирмой и быстро набирающей обороты фирмой-выскочкой.

В 1969 году в каждой категории продуктов существовало три основных брэнда. Лидер владел долей размером около 60 процентов рынка, второй брэнд имел около 25 процентов рынка, а брэнд номер три - долю в 6 процентов. Остальную часть рынка составляли второстепенные и совсем мелкие брэнды. Закон двойственности предполагает, что эти доли рынка нестабильны. Более того, закон предсказывает, что лидер потеряет часть своей доли, которую приобретет брэнд номер два.

Двадцать два года спустя, доля лидера упала до 45 процентов рынка. Брэнд номер два имел 40 процентов, а номер три - 3 процента рынка. Пример: Coca-Cola, Pepsi-Cola и Royal Crown Cola соответственно. Однако этот принцип применим к брэндам в любой отрасли.

Рассмотрим три телекоммуникационные компании. AT&T имеет долю рынка размером 65 процентов, MCI - 17 процентов, а Sprint - 10 процентов рынка. Кто победит, а кто потерпит поражение в телефонных войнах? Поскольку будущее темно и непонятно (глава 17, закон невозможности прогнозирования), игрок, скорее всего, сделает ставку на MCI. MCI выиграла в битве со Sprint за второе место, и теперь MCI должна стать той самой выскочкой, альтернативой старой доброй AT&T.

Sprint, возможно, чувствует себя очень комфортно на третьей ступени лестницы. 9 процентов - это немного, но это составляет 6 миллиардов долларов в ежегодных продажах, да и рынок растет очень быстро.

Но долгосрочный прогноз для Sprint неутешителен. Посмотрите, что случилось с Royal Crown Cola. В 1969 году компания Royal Crown восстановила свою систему франчайзинга, наняла бывшего президента Rival Pet Foods, поработавшего также в Coke и Pepsi, а также заключила договор с сильным Нью-Йоркским рекламным агентством Wells, Rich, Greene. "Мы здесь, чтобы погубить Coke и Pepsi", - провозгласила Мэри Уэллз Лоуренс (Mary Wells Lawrence), глава рекламного агентства. Она заявила руководству Royal Crown. "Я надеюсь, вы простите меня за резкость, но мы действительно будем беспощадны".

Единственный погубленный в результате брэнд - Royal Crown. В отрасли, вошедшей в пору зрелости, удержаться на третьем месте сложнее всего.

Давайте возьмем отечественную автомобильную промышленность. Несмотря на героические усилия, предпринятые Ли Якокка (Lee Iacocca), у компании Chrysler - большие проблемы. В гонке на длинные дистанции на трассе маркетинга остаются только двое.

Возьмем видеоигры. В конце восьмидесятых на рынке доминировала компания Nintendo (доля рынка составляла 75 процентов). За ней следовали Sega и NEC. Сегодня Nintendo и Sega идут голова к голове, а NEC - на корпус позади. В гонке на длинную дистанцию останутся только двое.

Временные рамки, однако, могут варьироваться. Быстро развивающийся рынок видеоигр сложился за два-три года. Развитие рынка телекоммуникаций может занять два-три десятилетия.

Возьмем авиаперевозки. American Airlines, владея 20 процентами рынка, движется вперед и, возможно, скоро станет аналогом компании Coca-Cola в небесах. Delta и United отхватили по куску рынка в 18 процентов каждая. Одна из этих двух компаний вскоре займет место Pepsi в своей области, а другая упадет на землю как Royal Crown. В гонке на длинную дистанцию в воздухе останутся только двое.

Такие результаты предопределены? Конечно нет. Существуют другие законы маркетинга, которые также влияют на результаты. Более того, ваши маркетинговые программы могут сильно влиять на ваши продажи, если, конечно, они следуют законам маркетинга. Если вы слабый бренд номер три, такой как Royal Crown, вы не добьетесь многого, вылезая вперед, чтобы атаковать двух сильных лидеров. Вам следует создать для себя удобную и прибыльную нишу (глава 5: Закон фокуса). Зная, что маркетинг - гонка для двоих на длинной дистанции, вы можете правильно спланировать стратегию на краткосрочный период.

Часто на рынке нет очевидного второго лидера. Поэтому то, что произойдет со временем, зависит от того, насколько умелые конкуренты вступают в борьбу. Возьмем область портативных компьютеров. Toshiba - лидер, владеющий 21 процентом рынка. Но за этой компанией следуют пять других. Компании Zenith, Compaq, NEC, Tandy и Sharp, имеют долю рынка от 8 процентов до 10 процентов каждая. Весело смотреть на шестерых лошадей, одновременно входящих в поворот, места в котором хватает только для двоих. Toshiba и кто? Кто придет к финишу вторым?

Особенно трагично то, что с экономической точки зрения впустую потрачено очень много ресурсов, особенно в таких развивающихся категориях как портативные компьютеры. В настоящее время на рынке существует 130 брендов портативных компьютеров. По закону двойственности, очень немногие из них будут существовать в 21-м тысячелетии.

Давайте взглянем на историю автомобилей в Соединенных Штатах. В 1904 году 60 компаний вывели на рынок 195 различных автомобилей. В течение следующих 10 лет, 531 компания сформировалась, и 346 ушли в небытие. К 1923 году остались только 108 автомобилестроительных компаний. Их количество уменьшилось до 44 к 1927 году. Сегодня компании Ford и General Motors доминируют на рынке, а будущее Chrysler под большим вопросом.

Успешные игроки рынка концентрируются на первых двух ступенях. Джек Уэлш (Jack Welch), легендарный председатель и генеральный директор General Electric, недавно сказал "Только компании, которые занимают первое и второе место на своем рынке могут выиграть на глобальной арене бизнеса, которая становится все более конкурентной. Те компании, которые не смогли этого сделать, будут закрыты или проданы". Это тот образ мыслей, который превратил такие компании как Procter & Gamble в гигантов, которыми они сегодня являются. В 32 из 44

продуктовых категорий в Соединенных Штатах, Procter & Gamble владеет первым или вторым брэндом.

На этапе становления рынка третьи и четвертые брэнды также выглядят привлекательно. Продажи растут. Новые, сравнительно простодушные потребители приходят на рынок. Эти потребители не всегда знают, какие брэнды лидируют, поэтому они выбирают то, что кажется интересными и привлекательными. Довольно часто - это брэды номер три или номер четыре.

Со временем, однако, потребители становятся образованнее. Они хотят приобрести товар лидирующего брэнда, так как наивно полагают, что лидирующий брэнд лучше.

Мы повторяем: потребитель полагает, что маркетинг - битва продуктов. Это тот образ мыслей, который удерживает два лидирующих брэнда наверху: "они лучшие, так как они -лидеры".

## **Глава 9. Закон противоположности**

*Если вы нацелились на второе место, ваша стратегия определяется лидером.*

В силе заключена слабость. Если лидер силен, компания номер два имеет возможность занять его место.

Также как борец использует силу своего противника против него, компания может превратить силу лидера в его слабость.

Если вы хотите, чтобы ваша фирма прочно утвердилась на второй ступеньке лестницы, изучите фирму наверху. В чем она сильна? И как превратить эту силу в слабость?

Вы должны понять сущность лидера, и затем предложить потенциальному клиенту прямо противоположное. (Другими словами, не пытайтесь быть лучше, пытайтесь быть другим). Часто выскочка противостоит старому, заслужившему доверие брэнду.

Компания Coca-Cola сто лет выпускает свой продукт. Только семь человек за все время ее истории знали формулу напитка, которая хранится в сейфе в Атланте. Coca-Cola - старый продукт с установившейся репутацией. Однако, используя закон противоположности, Pepsi-Cola, поставив с ног на голову сущность Coca-Cola, обратилась к новому поколению, создав поколение Pepsi.

Если вы посмотрите на потребителя определенной категории продуктов, вы увидите два типа людей. Там есть те, кто хочет покупать у лидера и те, кто не хочет у него покупать. Потенциал второго брэнда находится среди последних.

Другими словами, позиционируя себя как противоположность лидеру, вы отвоюете позиции у всех остальных конкурентов компании номер один. Поскольку люди старшего поколения пьют кока-колу, а молодежь пьет пепси, некому пить колу Royal Crown.

Множество претендентов на второе место пытаются превзойти лидера. Это ошибка. Вы должны позиционировать себя как альтернативу.

Журнал Time сделал себе имя на живописном стиле письма. Поэтому журнал Newsweek повернул идею на девяносто градусов и сфокусировался на прямолинейном стиле материалов. "Мы отделяем факты от мнений". Другими словами, Newsweek представляет мнения в редакторских колонках, а не в колонках новостей.

Иногда вам нужно быть жестоким. Выводя на рынок Scope, жидкость для полоскания рта, обладающую приятным вкусом, компания использовала лозунг "медицинское дыхание" в конкурентной борьбе с Listerine. Но во время конкурентной борьбы не следует увлекаться критикой. Закон противоположностей - палка о двух концах. Нужно понятно объяснить потенциальному клиенту, в чем слабость конкурента. (Используйте полоскание Listerine, и вы поймете, что ваш рот пахнет больницей). Затем быстро переверните палку. (Scope - жидкость для полоскания рта с хорошим вкусом, которая убивает микробы).

В той же категории жидкостей для полоскания рта есть один интересный пример тщетной попытки превзойти лидера. В 1961 году Johnson & Johnson представила жидкость для полоскания рта Micrin, сфокусировавшись на ее "научных" достоинствах. За несколько месяцев Micrin стал брэндом номер два. Но благодаря акцентированию на борьбе с микробами, Listerine также был научным брэндом. Поэтому в 1965 году, когда Procter & Gamble вывел на рынок Scope, она встала на "противоположную" позицию самой себе. Scope продолжила восхождение и стала вторым брэндом среди жидкостей для полоскания рта. К 1978 году, когда Johnson & Johnson снял свой продукт с производства, доля Micrin на рынке упала до 1 процента.

Когда в США появилось пиво Becks, у него сразу возникли проблемы. Оно не могло стать первым импортным пивом (первым было пиво Heineken) и не могло быть первым немецким импортным пивом (это было пиво Lowenbrau). Проблемы Becks были решены путем репозиционирования Lowenbrau. "Вы пробовали самое популярное в Америке немецкое пиво. Теперь попробуйте немецкое пиво, самое популярное в Германии".

Сегодня Becks - второе по объемам продаж в Америке европейское пиво. (В отношении пива американцы доверяют немцам больше, чем себе). Это редкий пример преодоления закона лидерства за счет манипулирования восприятием в сознании потенциальных клиентов. (Все это стало сегодня теорией, так как Lowenbrau сейчас производят в Америке).

Со временем продукт стареет и приобретает негативный багаж. Это особенно верно в области медицины. Возьмем аспирин (aspirin), продукт, выведенный на рынок в 1899 году. Аспирин изучался в ходе тысяч медицинских исследований, и хотя бы одно из них должно было обнаружить его побочные действия. Конечно, исследования обнаружили

желудочные кровотечения - как раз вовремя, когда в 1955 году запускали Tylenol.

Из-за шумихи вокруг "желудочных кровотечений" Tylenol быстро смог занять позицию в качестве альтернативы аспирина. "Для миллионов, которым вредно принимать аспирин", - гласила реклама Tylenol. Сегодня Tylenol превосходит аспирин по объему продаж и является самым продаваемым препаратом в аптеках Америки.

Водка "Столичная" смогла повесить ярлык "фальшивой русской водки" на такие водки американского производства как Smirnoff, Samovar и Wolfschmidt просто указывая, что их делают в Харфорде (штат Коннектикут), Шенли (Пеннсилвания) и Лоуренсбурге (Индиана). Водку "Столичная" производят в Ленинграде, именно она самая настоящая.

Необходимо, чтобы ваша критика содержала долю правды. Одним из классических примеров того, как компания указывает на отрицательные стороны конкурента, является реклама фарфора Royal Dulton, которую компания запустила в противостоянии своему основному американскому конкуренту. Заголовок гласил: "Royal Dulton", фарфор из Строк-он-Трент, Англия, против Lenox, фарфора из Помоны, Нью-Джерси". Реклама эксплуатировала расхожее мнение о том, что Lenox - импортный фарфор. Рассказав потребителям о том, где именно производят Lenox (то есть в Помоне, Нью-Джерси), Royal Dulton смогла позиционировать свою продукцию как "настоящий английский фарфор". Причина состояла в том, что многие с трудом могут представить, как рабочие изготавливают тонкий белый фарфор в таком забытом богом месте как Помона, Нью-Джерси. (Когда англичане увидели рекламу Royal Dulton, они умерли от смеха. Дело в том, что Строк-он-Трент - такое же захолустье как и Помона).

Маркетинг - это часто битва за легальность. Первый брэнд, захвативший концепцию, часто может изображать своих конкурентов как незаконных претендентов.

Втрой на лестнице не может себе позволить быть скромным. Если вы перестаете фокусироваться на первом месте, вы становитесь уязвимым не только для лидера, но и для всех остальных, толпящихся на лестнице. Возьмем печальную историю Burger King в последние годы. Второй брэнд на рынке гамбургеров переживает тяжелые времена. Компания перенесла много изменений в менеджерском составе, поменяла владельцев и прошла через огромное количество рекламных агентств. Не нужно залезать далеко в историю, чтобы понять, что было сделано не так.

Самым успешным временем для Burger King был период, когда компания атаковала. Она начала со слогана "выберите по вашему вкусу", который был насмешкой над массовым производством гамбургеров в McDonald's. Затем она произвела следующий удар по McDonald's фразой "жаренный на огне, а не на сковородке" и "Вупер

побеждает биг-Мак". Все эти программы укрепили вторую позицию компании.

Затем, по неизвестной причине, компания Burger King перестала следовать закону противоположности. Она стала застенчива и прекратила нападать на McDonald's. Слоганы превратились в "Лучшая еда для быстрой жизни", "Мы делаем это так же как ты", "Пора нарушить правила", и так далее. Компания даже попыталась привлечь детей, основную аудиторию McDonald's.

Так не остаются сильным вторым номером. Продажи Burger King упали и уже никогда не поднялись до уровня, которого достигли, когда компания атаковала.

Burger King сделала ошибку, не используя метод противоположности.

## **Глава 10. Закон деления**

*Со временем категория делится и становится двумя или несколькими категориями.*

Так же как амеба делится в чашке петри, арена маркетинга может рассматриваться как постоянно расширяющееся море категорий.

Категория начинается как единое существо (например, компьютеры), но со временем категория распадается на несколько сегментов. Универсальные компьютеры, миникомпьютеры, рабочие станции, персональные компьютеры, лэптопы, ноутбуки, палмы.

Так же как и категория компьютеров, категория автомобилей начиналась как единая категория. Три брэнда (Chevrolet, Ford и Plymouth) доминировали на рынке. Затем категория разделилась. Сегодня в нее входят автомобили представительского класса, автомобили средней стоимости и недорогие машины. Большие, средние и маленькие. Спортивные, полноприводные, минивэны.

В телевизионной индустрии ABC, CBS и NBC когда-то владели 90 процентами рынка. Сегодня есть кабельное телевидение, независимое, платное и общественное телевидение, а вскоре у нас будет торговое и интерактивное телевидение.

В пивной области все начиналось так же. Сегодня мы пьем импортное и отечественное пиво. Дорогое пиво и пиво для среднего класса. Легкое, бочковое и сухое пиво. Даже безалкогольное пиво.

Закон деления влияет даже на страны. (Посмотрите на неразбериху в Югославии). В 1776 году в мире было около 35 империй, королевств, стран и штатов. К 1970 году в мире насчитывалось более 130 стран. Сегодня около 190 стран считаются суверенными государствами.

Посмотрим на область музыки. Раньше мы слушали классическую и популярную музыку. Для того, чтобы быть в курсе популярной музыки, вам нужно было посмотреть "Ваш хит парад", в который входило 10

хитов недели. Радио переняло идею, но в формате "Топ 40". Сегодня "Топ 40" распадается на части, так как категорий стало несколько.

Журнал Billboard, библия музыкального бизнеса, публикует 11 различных чартов: классический и современный джаз, кантри, кроссовер, танцевальная музыка, латиноамериканская музыка, джаз, поп, рок, рэп, ритм энд блюз. В каждой категории есть свой лидер. Сейчас это Itzhak Perlman, Fourplay, Garth Brooks, Luciano Pavarotti, Michael Jackson, Mi Mayor Necesidad, Dave Grusin, Enya, Public Enemy, Vanessa Williams и Bruce Springsteen.

Каждый сегмент - отдельный, самостоятельный организм. Каждый сегмент имеет свою причину существовать. И в каждом сегменте есть свой лидер, который обычно отличается от лидера изначальной категории. IBM лидирует в больших компьютерах, DEC - в миникомпьютерах, Sun в рабочих станциях, и т.д.

Вместо того, чтобы понять концепцию деления, многие корпоративные лидеры сохраняют наивную веру в то, что категории объединяются. Синергия и ее любящий кузен корпоративный альянс" - самые модные выражения в залах заседаний советов директоров Америки. IBM, как писала New York Times, балансирует "для того, чтобы извлечь преимущество из приближающейся конвергенции всех отраслей, в том числе телевидения, музыки, издательского дела и вычислительной техники".

"IBM достигнет гармонии, - пишет Times, - в ожидаемой конвергенции кабельных и телефонных сетей с производителями компьютеров и телевизионными компаниями, для которой будет применима созданная компанией технология высокоскоростных сетей". (Смотри главу 20: Закон очковитирательства).

Этого не будет. Категории делятся, а не объединяются.

Посмотрим также на активно предлагаемую категорию, называемую "финансовыми услугами". В будущем, как уверяет пресса, не будет банков, страховых компаний, биржевых брокеров или ипотечных ростовщиков. У нас будут компании, предоставляющие финансовые услуги. Пока этого не случилось.

Компании Prudential и American Express бросились оказывать финансовые услуги. Но потребитель почему-то не покупает финансовых услуг. Потребитель покупает акции, страховки или банковские счета. И он предпочитает покупать каждую услугу у специальной компании.

Лидер, для того, чтобы удержаться на самом верху, должен снабжать каждую возникающую категорию разными торговыми марками. Так компания General Motors сначала поступала со своими автомобилями Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac, (а в настоящее время с Geo и Saturn).

Компании делают ошибку, когда пытаются взять известную торговую марку из одной категории и применить ее название к другой. Классический пример - то, что случилось с Volkswagen, компанией,

которая познакомила Америку с категорией малолитражек. "Жук" (Beetle) был победителем, захватившим 67 процентов рынка импортных автомобилей в США.

Volkswagen достигла такого успеха, что решила, что может, подобно General Motors продавать большие, быстрые и спортивные машины. Поэтому все модели, производимые компанией в Германии, были привезены в США. Но, в отличие от General Motors, компания использовала бренд Volkswagen для всех своих автомобилей.

"Разные "Фолки" для разных парней", - гласила реклама, которая призывала купить пять различных моделей, в том числе, "Жук", 412 седан, Dasher, Thing и даже микроавтобус. Понятно, что единственная модель, которая продавалась, была малолитражка, "Жук".

Но Volkswagen нашла выход из положения. Она перестала продавать "Жуки" в США и начала продавать новое поколение больших, быстрых, дорогих машин. Теперь в США продаются Vanagon, Sirocco, Jetta, Golf GL и Cabriolet. Компания даже построила завод в Пенсильвании, где и производит эти прекрасные автомобили.

К несчастью для Volkswagen, категория малолитражек продолжала расширяться. И так как люди не имеют возможности купить долговечный, экономичный "Жук", они переключились на автомобили марок Toyota, Honda и Nissan.

Сегодня доля рынка в 67 процентов, которой владел Volkswagen, уменьшилась до 4 процентов.

Volkswagen - не второстепенный европейский бренд как Saab или Alfa Romeo. Volkswagen - самый продаваемый в Европе бренд. Автомобили этой компании, продаваемые в Соединенных Штатах, такие же, как автомобили, продаваемые в Европе. Только сознание людей, которые их покупают, различается. В Америке Volkswagen - значит маленький и уродливый. Никто не хочет покупать большую, красивую машину этой марки, (глава 4: Закон восприятия).

Один из конкурентов Volkswagen, Honda, решила выйти на рынок более дорогих автомобилей. Вместо того, чтобы использовать бренд Honda для автомобилей представительского класса, компания представила автомобиль Acura. Она даже потратилась и создала отдельную диллерскую сеть для Acura для того, чтобы ее не путали с Honda.

Acura стал первым японским автомобилем представительского класса в Соединенных Штатах, где теперь Honda продает гораздо больше автомобилей Acura, чем Volkswagen своих машин. У компании Honda два лидирующих бренда в двух разных категориях.

Удерживает лидеров от запуска нового бренда в новой категории страх неизвестности: они не знают, что станет с их уже существующим брендом. General Motors медленно реагировала в категории дорогих автомобилей, которую учредили Mercedes-Benz и BMW. Компания боялась, что новый бренд, более дорогой чем Cadillac, приведет в ярость диллеров этих автомобилей.

Поэтому General Motors попыталась вывести на рынок более дорогую модель Cadillac под названием Allante стоимостью 54 тысячи долларов, но затея провалилась. Почему человек должен был покупать за такие деньги так называемый Cadillac, когда его сосед мог подумать, что он заплатил не более 30 тысяч долларов? Это было не престижно. Более выигрышной стратегией для General Motors было бы вывести на рынок, где лидировал Mercedes, новый бренд. (Например, они могли возродить классический LaSalle).

Время также имеет значение. Может быть, вам слишком рано эксплуатировать новую категорию. В пятидесятых Nash Rambler была первой американской маленькой машиной. Но у American Motors не было ни мужества, ни денег для того, чтобы продержаться достаточно долго и создать категорию.

Лучше появиться раньше, чем позже. Вы не сможете войти в сознание потенциального клиента первым, если не будете готовы потратить немного времени и подождать, пока категория разовьется.

## **Глава 11. Закон перспективы**

*Результаты маркетинга становятся заметны со временем.*

Является ли алкоголь стимулятором или депрессантом?

Если в пятницу после работы вы зайдете в любой бар, вы готовы будете поклясться, что алкоголь - стимулятор. Шум и смех будут прямым доказательством стимулирующего эффекта алкоголя. Но в 4 часа утра, когда вы увидите несколько спящих на улице пьянчужек, вы поклянетесь, что алкоголь - депрессант.

По химическому составу, алкоголь - сильный депрессант. Но вначале, угнетая тормозящие центры в мозгу человека, алкоголь действует как стимулянт.

Многие маркетинговые ходы обладают тем же действием. Долгосрочные эффекты часто противоположны краткосрочным.

Распродажи расширяют бизнес компании или сужают его? Очевидно, что краткосрочно распродажи расширяют бизнес. Но мы видим все больше и больше доказательств, что распродажи сужают бизнес на длинной дистанции, приучая потребителей не покупать товар по "обычным" ценам.

Кроме того факта, что вы можете купить что-то за меньшие деньги, что вашему потенциальному клиенту говорит распродажа? Она говорит, что обычные цены слишком завышены. После окончания распродажи, потребители перестают ходить в магазин, в котором она только что проходила.

Для того, чтобы поддерживать объем, розничным магазинам приходится практически непрерывно проводить распродажи. Уже стало обычной

картиной, что почти на половине отделов большого магазина висят надписи "распродажа".

Увеличили ли программы скидок на автомобили их продажи? Активизация программ скидок на автомобили совпала со спадом в их продажах. Продажи автомобилей в США падают последние пять лет подряд.

Самая большая мебельная компания в Нью-Йорке, Seamans, устраивала распродажи каждую неделю. Сейчас компания обанкротилась.

Нет свидетельств тому, что выпуск купонов, дающих право на скидки, увеличивает продажи. Многие компании поняли, что им нужно в четыре раза увеличить выпуск купонов, чтобы держать продажи на одном уровне. Как только они прекращают выпуск, продажи падают.

Другими словами, вы выпускаете купоны не для того, чтобы увеличить продажи, а для того, чтобы удержать их. Купоны как наркотик. Вы продолжаете выпускать их, так как иначе начинается ломка.

Любой вид купонов, скидок и распродаж учит потребителя покупать только тогда, когда это выгодно ему. Что, если компания так и не начнет выпускать купоны? В области розничной торговли компании, которые практикуют "ежедневно низкие цены" находятся в выигрыше. Это такие компании как Wall-Mart и K Mart, а также быстро растущая отрасль "открытых складов".

Не смотря на это, почти везде, куда ни бросишь взгляд, видишь распродажи. Авиакомпании и супермаркеты - два ярких примера. В последнее время, однако, Procter & Gamble сделала мужественный шаг к установлению универсальных цен, что может стать началом тенденции.

В обычной жизни много примеров краткосрочных выгод и долгосрочных проигрышей, среди которых типичным является преступление. Если вы ограбили банк на 100 тысяч долларов и провели в тюрьме следующие 10 лет, вы заработали долларов 100 тысяч долларов за день или по 10 тысяч в год за 10 лет тяжелой работы. Зависит от вашей точки зрения.

Инфляция может на короткий срок подтолкнуть экономику, но со временем, инфляция ведет к рецессии. (Твердолобые в Бразилии до сих пор не поняли этого).

Переедание ненадолго удовлетворит ваши вкусовые ощущения, но через некоторое время вызовет ожирение и депрессию.

Во многих других областях жизни (трата денег, употребление наркотиков, занятия сексом) долгосрочный эффект ваших действий противоположен краткосрочному. Почему же тогда так трудно понять, что эффект маркетинга также наступает через некоторое время?

Возьмем расширение продуктовой линейки. Через короткий срок расширение продуктовой линейки, несомненно, приведет к увеличению продаж. Пивоваренная промышленность иллюстрирует этот эффект. В начале семидесятых, продажи Miller High Life увеличивались на 27

процентов в год. Успех Miller подкреплялся рекламной кампанией "Время Миллер", целевой аудиторией которой являлись рабочие слои общества, "подкрепляющие" себя бутылочкой Miller в конце рабочего дня. Затем компания Miller пожадничала и в 1974 году представила Miller Lite, прекрасная идея (глава 2: закон категории), погребенная под руинами расширения торговой линейки.

Два пива Miller могли сосуществовать, но не долго: пиво для рабочего класса (High Life) вошло в противоречие с пивом для обеспеченной молодежи (Lite). И в долгосрочной перспективе расширение продуктовой линейки должно было подорвать один из брендов.

Пиком успеха Miller High Life был 1979 год, который пришел через пять лет после выведения на рынок Miller Lite. За эти пять лет продажи Miller High Life почти утроились, поднявшись с 8,6 миллионов баррелей до 23,6 миллионов баррелей. Это был краткосрочный эффект расширения линейки.

Однако, долгосрочный эффект был беспощаден. С высоты 23,6 миллионов баррелей, продажи Miller High Life упали за следующие 13 лет до 5,8 миллионов баррелей в 1991 году. И снижение продаж будет неизбежно продолжаться.

Miller Lite также стало жертвой разрушительного действия расширения продуктовой линейки. В 1986 производитель представил Miller Genuine Draft. Этот бренд показывал, что это пиво было первым в своей категории. К несчастью, бренд также содержал название компании Miller. (Смотри следующую главу: закон расширения продуктовой линейки). История повторяется. Через пять лет, Miller Lite достигло пика продаж, а затем продажи начали падать. Если падение началось, его практически невозможно остановить.

Если не знаешь, чего ищешь, трудно заметить пагубное влияние расширения продуктовой линейки, причем это особенно относится к менеджерам, думающим о своем следующем квартальном отчете. (Если бы пуле требовалось пять лет, чтобы достичь цели, очень немногих преступников обвинили бы в убийстве).

То же самое, что случилось с Miller, произошло и с Michelob. Через три года после выведения на рынок Michelob Light, обычное пиво Michelob достигло пика продаж и с тех пор уже 11 лет его продажи падают. Сегодня продажи четырех видов Michelob (обычное, легкое, сухое и классическое темное) вместе взятых составляют на 25 процентов меньше, чем продажи одного обычного пива Michelob в 1978 году, когда пиво Michelob Light появилось на рынке.

То же самое произошло с Coors. Выведение на рынок пива Coors Light вызвало падение продаж обычного пива Coors, которые теперь составляют четверть от того, что было.

Даже короля иногда свергают. После ежегодного увеличения продаж после сухого закона, продажи пива Budweiser падают последние три года. Причина? Bud Light.

Вы можете подумать, что компаниям Miller, Coors и Anheuser-Bush пришлось расширять продуктовую линейку, так как легкое пиво начало захватывать рынок. Если вы верите тому, что читаете в газетах, вы подумаете, что все пьют легкое пиво. Это не так. Сегодня, через 18 лет после появления Miller Lite, легкое пиво все еще занимает всего 31 процент пивного рынка.

В других областях маркетинга краткосрочные/долгосрочные эффекты расширения продуктовой линейки проявляются еще быстрее. Одежда Coca-Cola была выведена Murjani на рынок в 1985 году. Через два года уровень оптовых продаж достиг 250 миллионов долларов. В следующем году продажи упали в одночасье, оставив Murjani с товаром на миллионы долларов.

То, что случилось с одеждой Coca-Cola, произошло и с Дональдом Трампом (Donald Trump). Сперва Дональд добился успеха. Затем бизнес разветвился, и имя его создателя появилось на всем, на что банки давали ему ссуду. Что такое Trump? Отель, два казино, два кондоминиума, одна авиакомпания, один торговый центр.

Журнал Fortune назвал Трампа "инвестором с точным взглядом на денежный поток и активы, мудрым участником рынка, ловким махинатором". Time и Newsweek помещали фотографии Трампа на своих обложках.

Сегодня долг Трампа составляет 1,4 миллиарда долларов. Именно то, что помогло ему добиться успеха в короткий период, вызвало его неудачи в последствие. Причина состояла в расширении продуктовой линейки.

Это кажется простым, но маркетинг - игра не для любителей.

## **Глава 12. Закон расширения продуктовой линейки**

*Непреодолимое искушение подталкивает к расширению сферы влияния бренда.*

Если бы нарушение любого из наших законов маркетинга преследовалось по закону, то большая часть корпоративной Америки сидела бы в тюрьме.

Безусловно, самым нарушаемым законом из этой книги является закон расширения продуктовой линейки. Еще хуже то, что расширение продуктовой линейки - процесс непрерывный, который происходит практически без осознанного участия с вашей стороны. Это как шкаф, или ящик письменного стола, которые наполняются как будто сами по себе.

В один момент компания фокусируется на одном высоко прибыльном продукте. В следующий момент компания начинает расплываться на многие продукты и теряет деньги.

Возьмем компанию IBM. Несколько лет назад, когда IBM занималась универсальными компьютерами, они приносили ей кучу денег. Сегодня IBM занимается всем и с трудом сводит концы с концами. В 1991 году, например, доход IBM составлял 65 миллиардов долларов. Сейчас компания теряет 2,8 миллиарда долларов ежегодно, то есть почти 8 миллионов долларов в день.

В дополнение к продаже универсальных компьютеров, IBM занимается персональными компьютерами, планшетными компьютерами, рабочими станциями, программным обеспечением, сетями, телефонами, и так далее. IBM даже пыталась выйти на рынок домашних компьютеров со своими PCjr.

На этом пути IBM потеряла миллионы на копировальных аппаратах (продано Kodak), Rolm (продано Siemens), спутниковых бизнес-системах (закрыто), сети Prodigy (существует без особого успеха), SAA, TopView, Office Vision и OS/2.

Когда компания достигает очень большого успеха, она неизменно начинает готовить рассаду для своих будущих проблем.

Возьмем Microsoft, компанию, добившуюся наибольшего успеха в области программного обеспечения. (Даже не смотря на то, что размер компании составляет лишь пятидесятую часть General Motors, акции Microsoft стоят больше акций GM). Какова стратегия Microsoft? "Корпорация Microsoft говорит, что агрессивно стремиться захватить доминирующую долю во всех важных категориях программного обеспечения для персональных компьютеров, -недавно писал Wall Street Journal. - "Майкл Мэплз (Michael Maples), старший вице-президент отделения программных продуктов Microsoft, предположил, что компания может достичь доли в 70 процентов в каждой важной категории".

Вам это что-нибудь напоминает? Мне это напоминает IBM. Microsoft позиционируется как вторая IBM, со всеми негативными последствиями, отсюда вытекающими.

Microsoft - лидер в операционных системах персональных компьютеров, но она преследует лидеров в каждой из следующих основных категорий: электронные таблицы (лидер - Lotus), электронная обработка текста (лидер - World Perfect), бизнес - графика (лидер - Harvard Graphics из SPC Software Publishing).

Microsoft продолжает раздувать себя, расширяя свою продуктовую линейку в новые категории, такие как планшетные компьютеры. Недавно Microsoft купила Fox Software за 170 миллионов долларов для того, чтобы войти в область программного обеспечения для баз данных. (На что поспорим, что компания уничтожит название Fox и сменит его на Microsoft?).

В стратегии Microsoft видны первые зловещие признаки ослабления. Газета Economist писала в 1992 году "Господин Гейтс (Gates) собирает вместе широкий спектр продуктов, основанных на общей технологии, которые будут соревноваться практически во всех областях индустрии

программного обеспечения: от больших до маленьких компьютеров, от операционных систем в информационных центрах до графических программ, с помощью которых рисуют графики для руководства. Никто в области программного обеспечения не создавал такого сложного предприятия - только компания IBM пыталась, но потерпела неудачу".

Когда вы пытаетесь стать всем и для всех, вы неизбежно ввязываетесь в неприятности. "Я лучше буду сильным в чем-нибудь одном,- сказал один менеджер, -чем слабым везде".

В узком смысле, расширение продуктовой линейки значит, что вы берете брэнд одного продукта, добившегося успеха, (например, соус для мяса А-1) и переносите его на новый продукт, который вы собираетесь выводить на рынок (соус для птицы А-1).

Звучит очень логично. "Мы производим А-1, отличный соус, который владеет большей долей рынка мясных соусов. Но люди едят все меньше мяса и все больше курицы, поэтому давайте представим продукт для птицы. И какое же название будет лучше, чем А-1? Таким образом, люди узнают, что соус для птицы производит та же компания, что и прекрасный соус для мяса А-1".

Но маркетинг - битва восприятий, а не продуктов. В сознании, А-1 - не брэнд, а сам соус для мяса. "Передайте мне, пожалуйста, А-1",- просит гость. Никто не переспрашивает: "Что А-1?"

Несмотря на рекламный бюджет размером в 18 миллионов долларов, запуск соуса А-1 для птицы потерпел сокрушительную неудачу.

Путей расширения продуктовой линейки так же много, как галактик во вселенной. И каждый день изобретаются новые способы. На длинной дистанции и в условиях серьезной конкуренции расширение продуктовой линейки практически никогда не будет действенным.

Создание разных вкусов - популярный способ захватить долю рынка побольше. Больше вкусов, больше доля. Кажется, что мысль правильная, но она не работает.

В 1978 году, когда 7-Up был просто лимонной не-колой, он владел 5,7 процентами рынка прохладительных напитков. Затем компания добавила золотой 7-Up, вишневый 7-Up и соответствующие диетические версии напитка. Сегодня доля рынка 7-Up составляет меньше, чем 2,5 процента.

Куда бы вы ни посмотрели, вы увидите расширение продуктовой линейки, являющиеся единственной причиной того, что магазины задыхаются от брэндов. (Существует 1,300 шампуней, 200 видов сухих завтраков, 250 прохладительных напитков).

Неизменно лидером в категории является брэнд, продуктовая линейка которого не была расширена. Возьмем детское питание. Gerber владеет 72 процентами рынка, и далеко опережает Beech-Nut и Heinz, два брэнда с расширенной продуктовой линейкой.

Несмотря на все доказательства того, что расширение продуктовой линейки не работает, компании продолжают раздуваться. Вот некоторые примеры:

Мыло Ivory. Шампунь Ivory?

Конфеты Life Saves. Жевательная резинка Life Saves?

Зажигалки Bic. Трусы Bic?

Chanel. Chanel для мужчин?

Джин Tanqueray. Водка Tanqueray?

Пиво Coors. Вода Coors?

Кетчуп Heinz. Детское питание Heinz?

Газета USA Today. USA Today на телевидении?

Кроссовки Adidas. Одеколон Adidas?

Одежда Pierre Cardin. Вино Pierre Cardin?

Джинсы Levi's. Обувь Levi's?

Colgate-Palmolive: "Мы хотим усилить наши основные бр'нды и извлекать выгоду из названий наших бр'ндов для того, чтобы расширяться в новые категории". - Эд Фогарти (Ed Fogarty), президент.

Компания Campbell Soup: "Усиление и расширение высококачественных, хорошо продающихся бр'ндов всегда предпочтительнее выведения на рынок нового имени",- Дэвид В. Джонсон (David W. Johnson), генеральный директор.

Del Monte: "Мы придерживаемся концепции единого бр'нда. Мы собираемся продолжать применять имя Del Monte в различных областях", - Эван МакДональд (Ewan MacDonald), президент.

Ultra Slim-Fast: "Будут супы, макароны, подливки для салатов, газированная вода, фруктовые соки и новый, более густой диетический напиток под названием Ultra Slim-Fast plus", - Даниэль Эбрэхэм (Daniel Abraham), - председатель.

(Удачи и спокойной ночи, господин Эбрэхэм).

Почему руководство компаний верит, что расширение продуктовой линейки действительно, не смотря на все большее количество доказательств противного? Одна из причин в том, что хотя при расширении продуктовой линейки компания проигрывает спустя долгое время (глава 11: Закон перспективы), на короткий период она выходит в лидеры. Кроме того, менеджмент ослеплен растущей лояльностью к брэндю. Иначе почему PepsiCo вводит Crystal Pepsi несмотря на неудачи Pepsi Light и Pepsi AM?

Больше значит меньше. Чем больше продуктов, больше рынков, больше альянсов заключает компания, тем меньше денег она зарабатывает. "Впереди на полной скорости на всех направлениях" - вот лозунг компаний. Когда же они поймут, что расширение продуктовой линейки ведет прямиком к забвению?

Меньше значит больше. Сегодня, если вы хотите добиться успеха, вы должны сузить фокус для того, чтобы занять позицию в сознании потенциального клиента.

Что значит IBM? Раньше это название означало "универсальные компьютеры". Сегодня оно значит все, то есть не значит ничего.

Почему Sears, Roebuck Ошибка! Закладка не определена, в беде? Потому что компания пыталась делать все для всех. Компания Sears была лидером в розничной торговле "тяжелыми" товарами, затем занялась "легкими" и даже подалась в моду. Компания даже наняла Мерил Тигз (Cheryl Tiegs). (И что, теперь модели покупают свои мини-юбки у Sears?).

С традиционной точки зрения, бизнес-стратегия обычно состоит из разработки всеобъемлющего видения. Другими словами, какая концепция достаточно велика для того, чтобы вместить в себя все продукты и услуги компании на сегодняшнем рынке, а также продукты и услуги, стоящие в планах на будущее?

С традиционной точки зрения, концепция - это палатка. Вы ставите палатку, достаточно большую для того, чтобы вместить все, что, возможно, вам захочется туда засунуть.

Компания IBM установила огромную компьютерную палатку. Ничто в области компьютеров, сегодня или в будущем, не выпадет из этой палатки. Это рецепт катастрофы. По мере того, как новые компании, новые продукты и идеи завоевывают компьютерный рынок, IBM будет вытеснена. Вы не сможете защищаться на таком быстро растущем рынке как компьютерный, даже если вы такой гигант как IBM. Со стратегической точки зрения, вы должны быть более избирательны, выбирая район, в котором стоит разложить вашу палатку.

Стратегически, General Motors сидит с IBM в одной лодке. General Motors занимается всем, что ездит на колесах. Седаны, спортивные автомобили, дешевые и дорогие машины, даже электромобили. Итак, какова же бизнес-стратегия General Motors? "На дороге, или на бездорожье, - машина наша".

Для многих компаний расширение продуктовой линейки - легкий выход из положения. Запуск нового брэнда требует не только денег, но и идеи или концепции. Для того, чтобы новый брэнд добился успеха, он должен быть первым в новой категории (глава 1: Закон лидерства). Или новый брэнд должен позиционироваться как альтернатива лидеру (глава 9: Закон противоположности). Компании, которые ждут, пока разовьется новый рынок, часто обнаруживают, что две лидирующие позиции уже захвачены. Поэтому они идут по проторенной дорожке расширения продуктовой линейки.

Противоядие для расширения продуктовой линейки - корпоративное мужество, очень дефицитный товар.

## **Глава 13. Закон жертвы**

*Вы должны отказаться от чего-то, для того чтобы чего-то достичь.*

Закон жертвы противоположен закону расширения продуктовой линейки. Если вы хотите достичь успеха сегодня, вы должны от чего-нибудь отказаться.

Есть три вещи, которыми можно пожертвовать: это продуктовая линейка, целевой рынок и постоянное изменение.

Во-первых, продуктовая линейка. Где написано, что чем больше у вас есть продуктов на продажу, тем больше вы продаете?

Полная линейка - это роскошь неудачника. Если вы хотите добиться успеха, вы должны сокращать продуктовую линейку, а не расширять ее. Возьмем Emery Air Freight. Компания Emery занималась воздушными грузоперевозками. Вы могли перевезти с помощью Emery все, что вам нужно было перевезти. Компания доставляла маленькие посылки, большие грузы, осуществляла доставку на следующий день и перевозки с отсрочкой исполнения.

Что сделала компания Federal Express с точки зрения маркетинга? Компания сконцентрировалась на одном виде услуг: доставке небольших посылок на следующий день. Благодаря этому сегодня компания Federal Express гораздо больше, чем компания Emery. Federal Express отказалась от большинства услуг и благодаря этому смогла вложить слова за одну ночь в сознание потенциальных клиентов. Если вам совершенно необходимо, чтобы посылка была доставлена завтра, вы обратитесь в Federal Express.

Что сделала компания потом? Federal Express сделала то же самое, что Emery. Купив у Tiger International грузовую авиалинию "Tiger Cargo" за 880 миллионов долларов, она пошла по тому же пути, что и Emery. Сегодня Federal Express - всемирная компания авиаперевозок без твердых позиций во всем мире. Всего за 21 месяц Federal Express потеряла 1,1 миллиард долларов на своих международных операциях.

Маркетинг - столкновение умов. Это битва восприятий, а не продуктов или услуг. В сознании клиента Federal Express - компания доставки за ночь. Federal Express владеет позицией доставки "завтра утром". Когда рынок, на котором работала компания, превратился в международный, перед Federal Express встала классическая маркетинговая дилемма. Стоит ли выводить отечественное имя на международную арену? Или стоит создать новое имя для международного рынка? Более того, что делать с DHL, компанией, которая первой вышла на мировой рынок?

Достаточно плохо уже то, что Federal Express отступила от идеи "доставки за ночь". Еще хуже то, что она не заменила ее новой идеей.

Компания Eveready долгое время была лидером в области батареек. Затем появились новые технологии, как это всегда происходит в большинстве отраслей. Первой технологией, изменившей батарейный бизнес, стало появление мощной батарейки. Как вы назовете свою мощную батарейку, если вы являетесь лидером в этом бизнесе?

Возможно, вы назовете ее "Мощная батарейка Eveready", как и сделала компания.

Затем появились алкалиновые батарейки. И опять компания Eveready назвала алкалиновую батарейку "Алкалиновой батарейкой Eveready". Казалось, что в этом есть смысл.

Затем P.R.Mallory вывела на рынок линию только алкалиновых батареек. Компания дала ей очень удачное название: Duracell.

Брэнд Duracell сумел пожертвовать другой продукцией и благодаря этому ему удалось вложить в сознание потенциальных клиентов идею "долгоиграющих батареек". Реклама гласит, что Duracell работает в два раза дольше, чем Eveready.

Eveready пришлось сменить название своей алкалиновой батарейки на Energizer. Но было уже поздно. Брэнд Duracell уже стал лидером на рынке батареек.

Мир бизнеса населен большими, высоко-диверсифицированными компаниями, занимающимися всем на свете, и маленькими, узко-сфокусированными специализированными компаниями. Если бы расширение продуктовой линейки и диверсификация были эффективными маркетинговыми стратегиями, дела больших влезущих во все компаний шли бы хорошо. Но это не так. Большинство из них испытывают трудности.

Большие компании слабы. Возьмем, например, Kraft. Все считают, что Kraft - сильный брэнд. На рынке желе и джемов Kraft имеет долю в 9 процентов. Но Smucker's владеет 35 процентами рынка. Kraft значит все, но Smucker's значит только джем или желе, так как именно и только их выпускает компания. На рынке майонезов Kraft имеет долю в 18 процентов, а доля Hellmann's составляет 42 процента.

(Kraft действительно владеет лидирующим брэндом на одном из рынков. Только это не брэнд Kraft, а брэнд Philadelphia. Сливочный сыр Philadelphia занимает 70 процентов рынка сливочных сыров).

Возьмем розничную торговлю. Какие розничные сети сегодня сталкиваются с проблемами? Большие универмаги. А что такое универмаг? Место, где продается все. Это рецепт катастрофы.

Camreau, L.J.Hooker и Gimbles закончили свое существование в суде, где рассматривались дела об их банкротстве. Универмаги Ames объявили о банкротстве. Marcy's, компания, владеющая самым большим универмагом в мире, объявила о банкротстве.

Универмаги Interstate также обанкротились. Поэтому компания заглянула в свои бухгалтерские книги и решила сконцентрироваться на единственном продукте, который еще приносил ей прибыль: на игрушках. Так как компания решила заняться исключительно игрушками, она сменила название на Toys "Я" US. Сегодня Toys "Я" US владеет 20 процентами рынка розничной продажи игрушек в Соединенных Штатах. Эта деятельность приносит ей большой доход. За первый финансовый

год компания Toys "Я" US заработала 326 миллионов долларов на продажах объемом 5,5 миллиарда долларов.

Многие розничные сети успешно копируют формулу, предложенную Toys "Я" и это узкая фокусировка и полный охват товарной группы. Staples (товары для офиса) и Blockbuster Video два последних примера. На огромном рынке розничной торговли большого успеха достигают специалисты:

- The Limited. Одежда высокого качества для работающих женщин.
- The Gap. Повседневная одежда для молодых в душе.
- Bennetton. Шерстяная и хлопчатобумажная одежда для молодых жизнелюбов.
- Victoria's Secret. Сексуальное нижнее белье.
- Foot Locker. Спортивная обувь.
- Banana Republic. Одежда в стиле сафари.

(Поскольку сеть по продаже одежды с таким названием как Banana Republic добивается успеха, мы приходим к выводу, что живем в век специалистов).

Давайте обсудим вторую жертву, целевой рынок. Где написано, что вы должны обращаться ко всем?

Возьмем колу. Coca-Cola первой вошла в сознание потенциальных клиентов и заняла прочную позицию. В конце пятидесятых, Соке опережала Pepsi по продажам в соотношении пять к одному. Что могла сделать Pepsi-Cola, чтобы противостоять сильной позиции Coca-Cola?

В начале шестидесятых Pepsi-Cola в конце концов, разработала жертвенную концепцию. Компания пожертвовала всем, кроме рынка, охватывающего подростков. Затем она блестяще эксплуатировала этот рынок, используя его идолов: Майкла Джексона (Michael Jackson), Лаонела Ричи (Lionel Richi) и Дона Джонсона (Don Johnson). Pepsi-Cola заняла весь рынок одного поколения. Сегодня она отстает от Coca-Cola всего на 10 процентов в продажах своего продукта в Соединенных Штатах. (В супермаркетах продажи пепси даже выше).

Однако, не смотря на успех компании Pepsi-Cola, соблазн увеличить палатку очень силен. В последнее время соблазн превратился в искушение. Журнал Advertising Age написал, что "Pepsi-Cola Со переросла поколение Pepsi. Новая маркетинговая политика компании будет позиционировать Pepsi как прохладительный напиток для масс".

"Нужно попробовать" - вот новый слоган Pepsi. На рекламных плакатах мы видим представителей более старшего поколения, таких как Ёги Берра (Yogi Berra) и Региса Филбина (Regis Philbin), пьющих Pepsi. "Единственным упущением рекламы Pepsi все это время была слишком узкая фокусировка на молодежи говорит Фил Дасенберри (Phil Dusenberry) из BBDO, рекламного агентства Pepsi. "Мы могли бы иметь

более высокую прибыль, распространив наши усилия на более широкую аудиторию и охватив большее количество потребителей".

По результатам исследований, проведенных журналом Fortune, Coca-Cola - самый сильный брэнд в мире. Если второму брэнду, такому как Pepsi-Cola, удалось разработать узко-сфокусированную стратегию, которая поставила его рядом с лидером, зачем же ее менять?

Действительно, зачем? Похоже, что существует почти религиозная вера в то, что более широкая сеть охватывает большее количество потребителей, несмотря на то что множество примеров доказывают обратное.

Возьмем Budweiser. "Когда мы начинаем разрабатывать стратегию для Budweiser, - говорит Август Буш IV (August Bush IV),- мы стараемся охватить все население старше 21 года, мужчин и женщин, черных и белых".

Посмотрим на рекламу сигарет, особенно на старые рекламные объявления. На них обязательно присутствуют мужчина и женщина. Почему? Во времена, когда курили в основном мужчины, производители сигарет хотели расширить свой рынок. Мы захватили мужчин, давайте пойдем и захватим женщин тоже.

Итак, что сделала Philip Morris? Она сузила фокус и направила его только на мужчин. А затем она сузил фокус еще раз и направила его на самых мужественных мужчин, на ковбоев. Брэнд был назван Marlboro. Сегодня Marlboro - самые продающиеся сигареты в мире. В Соединенных штатах Marlboro - самые продающиеся сигареты и среди мужчин и среди женщин.

Цель - это не рынок. Другими словами, цель, на которую направлена ваша маркетинговая политика - не то же самое, что люди, которые будут покупать ваш продукт. Хотя целью Pepsi-Cola были подростки, рынком компании были все. Пятидесятилетний человек, которому приятно думать, что он еще молод, пил Pepsi.

Целью рекламы Marlboro является ковбой, но рынок этого брэнда охватывает всех. Вы знаете, сколько ковбоев осталось в Америке? Очень мало. (Они все, конечно, курят сигареты Marlboro).

И последняя жертва: постоянные перемены. Где написано, что вы должны ежегодно менять маркетинговую стратегию одновременно с подписанием бюджета?

Если вы пытаетесь следовать изгибам и поворотам рынка, вы обречены на то, чтобы сойти с дистанции. Самый лучший способ сохранить постоянную позицию - не менять ее.

People Express изначально обладала прекрасной "узкой позицией". Это была обычная авиакомпания, самолеты которой летали в обычные города и цены которой были невысоки. Люди, взойдя на борт самолета People Express, спрашивали: "Куда летим?". Им было не важно, куда лететь, так как цены были невысоки.

И что же сделала компания, добившись успеха? Она попыталась стать всем для всех. Она вложила средства в новое оборудование, в самолеты 747-й серии. Она стала летать по сильно загруженным маршрутам, таким как на Чикаго и Денвер, и даже в Европу. Она купила Frontier Airlines. Она добавила места первого класса в свои самолеты.

People Express быстро растеряла свои позиции и избежала банкротства только за счет того, что ее купила компания Texas Air.

Компания White Castle, напротив, никогда не меняла своих позиций. Компания сегодня не только выглядит так же как 60 лет назад, но и все еще продает "замороженные котлеты" по невероятно низким ценам. Поверите ли вы, что в среднем White Castle имеет более одного миллиона долларов дохода в год? (Это больше, чем у Burger King и не намного меньше, чем у McDonald's).

Все хорошее достается тем, кто готов на жертвы.

## **Глава 14. Закон атрибутов**

*Для каждого атрибута есть противоположный, более эффективный атрибут.*

В главе 6 (Закон эксклюзивности) мы говорили о том, что вы не можете владеть тем же словом или позицией в сознании потенциального клиента, которым владеет ваш конкурент. Вы должны найти свое собственное слово и внедрить его в сознание. Другими словами, вы должны найти другой атрибут.

Слишком часто компании пытаются превзойти лидера с помощью его же оружия. "Они наверняка знают, что работает, - считает рационалист, - поэтому давайте сделаем что-нибудь похожее". Не слишком удачный образ мыслей.

Гораздо лучше поискать противоположный атрибут, который даст вам возможность играть против лидера. Ключевое слово: противоположный, а не похожий, так как похожая стратегия не сработает.

Coca-Cola была первой, и поэтому люди старшего поколения выбирали ее. Pepsi успешно позиционировала себя как выбор молодого поколения.

Так как Crest владела словом кариеес, другие зубные пасты избегали этого слова и захватили другие атрибуты такие как вкус, отбеливание, свежесть дыхания, и, позже, пищевая сода.

Маркетинг - битва идей. Поэтому для того, чтобы добиться успеха, вам нужно иметь идею или атрибут, вокруг которого вы будете фокусировать свои маркетинговые усилия. Без него вам придется иметь низкие цены, причем весьма низкие цены.

Считается, что не все атрибуты одинаковы, то есть одни атрибуты важнее для потребителей, чем другие. Вы должны постараться и захватить самый важный атрибут.

Предотвращение кариеса - самый важный атрибут зубной пасты. Хорошо владеть им. Но закон эксклюзивности предполагает, что если ваш конкурент уже успешно использует такой атрибут, для вас он потерян. Вы должны переключиться на менее важный атрибут и получить меньшую долю в данной категории. Ваша задача - захватить другой атрибут, объяснить его значение потребителю и таким образом увеличить свою долю рынка.

Многие годы IBM доминировала в мире компьютеров благодаря своим атрибутам "большой" и "мощный". Компании, которые пытались выйти на рынок с этими атрибутами, не добились большого успеха. RCA, GE, UNIVAC, Burroughs, Honeywell, NCR и Control Data потеряли много денег, пытаясь выпускать универсальные компьютеры. Затем новая компания из Бостона вышла на рынок с атрибутом "маленький", и появился миникомпьютер. В Армонке, должно быть, умирали от смеха, понимая, что Америка хочет "большого и мощного". Напрасно. Сегодня "маленький" разросся до таких размеров, что огромная империя универсальных компьютеров IBM попала в большую беду.

Компания, которая никогда не смеялась над новыми атрибутами, прямо противоположными ее собственным, - это Gillette, компания номер один в мире по выпуску лезвий для бритья. Ее превосходство развивается в области высокотехнологичных бритвенных станков и картриджей для них. Когда выскочка из Франции внесла в категорию новый противоположный атрибут в виде одноразовых бритвенных станков, Gillette могла бы посмеяться и провести исследование, которое утверждало бы, что американцы привыкли к большим, дорогим, высокотехнологичным станкам. Но компания не стала этого делать.

Вместо этого, компания Gillette выпустила собственный одноразовый бритвенный станок под названием Good News. Gillette потратила много средств, но выиграла битву за рынок одноразовых станков.

Сегодня Good News от Gillette доминирует в одноразовой категории, которая в свою очередь стала доминировать на рынке бритвенных станков. Мораль: вы не можете предсказать, какую долю рынка захватит товар с новым атрибутом, поэтому никогда не смейтесь.

Burger King не добилась успеха, пытаясь воспользоваться атрибутом компании McDonald's "быстрый". Что же надо было сделать Burger King? Использовать противоположный атрибут? Противоположный атрибут "медленный" не подойдет для предприятия быстрого питания (хотя в "жареной на огне" концепции Burger King есть элемент неторопливости).

Достаточно один раз зайти в любой ресторан McDonald's для того, чтобы обнаружить еще одну концепцию, которой владеет компания: "дети". McDonald's действительно является местом, куда дети силой тянут своих родителей, и именно этого компания добивается своей маркетинговой политикой, оснащая залы своих ресторанов поднимающимися сидениями. Это предоставляет возможность, ярким примером использования которой является борьба Pepsi против Coke.

Если McDonald's - заведение для детей, Burger King может позиционироваться как ресторан для более старшего поколения, к которому принадлежит и любой ребенок, который не хочет, чтобы его считали маленьким. Это значит, что Burger King - это заведение для всех старше 10 лет (неплохой рынок).

Для того, чтобы заставить концепцию работать, Burger King должна была принести жертву и отдать всех маленьких детей McDonald's. Это значит, что Burger King должна была отказаться от поднимающихся сидений в своих ресторанах, и попытаться повесить ярлык "для малышни" на McDonald's. (Глава 9: Закон противоположности).

Для того, чтобы внедрить концепцию в умы потенциальных клиентов, Burger King необходимо свое слово. Этим словом может быть слово взрослый. "Дорасти до вкуса жаренных на огне гамбургеров Burger King". Новая концепция Burger King стала бы кошмаром в зале заседаний совета директоров McDonald's, что всегда является хорошим знаком для новой маркетинговой программы, доказывая, что она эффективна.

## **Глава 15. Закон откровенности**

*Если вы признаете свои отрицательные стороны, потенциальный клиент ответит вам добром.*

Признать проблему сложно, это идет вразрез с корпоративной и человеческой природой. Многие годы в нас вколачивали, что сила состоит в позитивном мышлении. "Думайте позитивно" - именно такой была тема бесконечного количества статей и книг. Поэтому вам может показаться необычным, что одним из самых эффективных путей внедрения в сознание потенциального клиента является во-первых признание отрицательных сторон, и только затем превращение их в положительные.

"Avis - компания номер два в сдаче автомобилей внаем".

"С таким названием как Smucker's, нам приходится быть вкусными".

"VW 1970 года еще долго будет самым уродливым".

"Joy. Самые дорогие духи в мире".

Что здесь происходит? Почему известная доза искренности так хорошо работает в маркетинговом процессе?

Во-первых, и это главное, откровенность обезоруживает. Каждое негативное замечание, которое вы отпускаете в свой адрес, немедленно принимается за чистую монету. Позитивные заявления, напротив, в лучшем случае вызывают сомнения, особенно в рекламе.

Для того, чтобы удовлетворить потенциального клиента, вам придется долго доказывать свое позитивное утверждение. Негативным же заявлениям подтверждения не требуется.

"VW 1970 года еще долго будет самым уродливым". Потенциальный клиент думает, что уродливая машина, по крайней мере, должна быть надежна.

"Joy. Самые дорогие духи в мире". Если люди готовы платить 375 долларов за унцию, духи должны быть просто потрясающими.

"С таким названием как Smucker's, нам приходится быть вкусными". Большинство компаний, особенно семейных компаний, никогда не будут подшучивать над своим именем. А Smucker's сделала это, и это стало основной причиной того, что бренд Smucker's занимает первое место на рынке джемов и желе. Если у вас неудачное имя, у вас есть две возможности: изменить имя или посмеяться над ним. Единственно, чего делать нельзя, это проигнорировать неудачное имя. Именно по этой причине вы не найдете пива Gabliner's, Grolsh или Gresedieck в ближайшем супермаркете.

"Avis - компания номер два в сдаче автомобилей внаем". Тогда почему надо брать машину у них? Они, должно быть, больше стараются. Все знают, что Avis - вторая по объему занимаемого рынка компания, сдающая автомобили внаем.

Так зачем же говорить очевидное? Маркетинг очень часто занимается поиском очевидного. Поскольку вы не можете изменить уже однажды сформировавшееся сознание, ваши маркетинговые усилия должны быть направлены на использование идей и концепций, которые в сознании уже установились. Вы должны использовать свои маркетинговые программы для того, чтобы "втереться" в них. Ни одной программе не удалось сделать это так блестяще, как программе "Avis - компания номер два".

Позитивное мышление сильно переоценено. Стремительное развитие телекоммуникаций в нашем обществе заставило людей защищаться и быть очень внимательными к компаниям, которые пытаются что-то им всучить. И лишь немногие из этих компаний признают свои проблемы.

Когда компания начинает свое послание с признания проблемы, люди начинают, почти инстинктивно, раскрывать свое сознание. Представьте себе, что кто-то пришел к вам со своей проблемой. Очень быстро вы начинаете сочувствовать этому человеку и даже наполняетесь желанием помочь. А теперь представьте себе, что человек рассказывает вам, какие прекрасные дела он совершил. Скорее всего, вам будет неинтересно.

Теперь, когда сознание открыто, вы подготовили себе позицию для того, чтобы проникнуть в него, превратить свою негативную сторону в преимущество, то есть внедрить в сознание вашу маркетинговую идею. Несколько лет назад, Score появилась на рынке средств для полоскания рта с "вкусным" полосканием, эксплуатируя таким образом действительно отвратительный вкус полоскания Listerine.

Что следовало сделать Listerine? Конечно, компания не могла сказать людям, что вкус ее полоскания "совсем не так плох". Это было бы

красной тряпкой, которая еще больше усилила бы отрицательное восприятие, и все могло бы стать еще хуже. Вместо этого Listerine доказала, что является блестящим последователем закона откровенности: "Вкус, который вы ненавидите дважды в день".

Компания не только признала, что вкус ее продукта ужасен, она признала и то, что люди ненавидят его. (Вот это честность!) Эти признания подвели фундамент под маркетинговую идею: "убивает всех микробов".

Потенциальный клиент сообразил, что то, что по вкусу сильно напоминает жидкость для дезинфекции, действительно должно убивать микробов. Кризис миновал благодаря изрядной дозе откровенности.

В другом нашем примере компания General Foods признала, что ее сухой завтрак Grape-Nuts является "удовольствием, получать которое надо научиться" и посоветовала потребителям "распробовать его за неделю". Продажи возросли на 23 процента.

Одно последнее замечание: закон откровенности надо использовать очень осторожно и с большим умением. Во-первых, ваш "негатив" должен быть широко воспринят как негатив. Он должен получить немедленный отклик в сознании ваших потенциальных клиентов. Если негатив не найдет отклика, ваш потенциальный клиент будет обескуражен и останется в недоумении: "О чем это они?".

Во-вторых, вы должны быстро переключиться на положительный момент. Цель откровенности не в извинениях. Цель откровенности в том, чтобы установить преимущество, которое убедит вашего потенциального клиента.

Этот закон лишь доказывает старую истину: честность - лучшая политика.

## **Глава 16. Закон единственности**

*В каждой ситуации есть только один шаг, который может привести к реальным результатам.*

Многие маркетологи видят успех как сумму множества маленьких шажков в нужном направлении.

Они думают, что могут выбрать одну из множества различных стратегий и добиться успеха, при условии, что они вкладывают достаточно усилий в свою программу. Работая для лидера в той или иной категории, они впустую растрачивают его ресурсы на несколько разных программ. Они думают, что лучший способ вырасти - поступать, как делают щенки - соваться свой нос во все вокруг.

Если они работают не на лидера, они часто предлагают то же самое, что для лидера, но немного лучше. Они следуют советам Саддама Хуссейна, который говорит, что (Saddam Hussein), все, что надо делать,

это воевать немножко лучше, и тогда все получится. Старательность не является секретом успеха в маркетинге.

Стараетесь ли вы во всю, или стараетесь чуть меньше, разницы почти никакой. Более того, чем больше компания, тем быстрее закон средних чисел сводит на нет все реальные преимущества старательного подхода.

История учит нас, что в маркетинге работает только один, смелый удар, и ничто другое. Более того, в каждой данной ситуации есть только одно действие, которое приведет к реальным результатам.

Удачливые генералы изучают поле боя и ищут тот один смелый удар, которого меньше всего ждет враг. Найти его трудно. Найти несколько таких ударов обычно невозможно.

Военный стратег и писатель Б.Х. Лиддель Харт (B.H. Liddell Hart) называет этот смелый удар "линией наименьшего ожидания". Союзники высадились в Нормандии, месте, которое приливы и скалистые берега, по мнению немцев, делали наименее вероятным для высадки войск.

Так же происходит и в маркетинге. Чаще всего существует только одно место, в котором конкурент уязвим. И именно это место должно стать целью всех сил захватчика.

Автомобильная индустрия хорошо иллюстрирует это утверждение. Многие годы сила лидера состояла в том, что он стоял посередине. С такими бэндами как Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick и Cadillac, компания General Motors легко отбивала прямые нападки таких компаний как Ford, Chrysler и American Motors. (Разорение Edsel является типичным примером). Лидерство General Motors стало легендарным.

Однако работает в маркетинге то же самое, что и в военном искусстве: неожиданность.

Ганнибал перешел через Альпы, пройдя по маршруту, который считался непроходимым. Гитлер прорвал линию Мажино и послал свои танковые дивизии через Арденны, местность, которая казалась французским генералам непроходимой для танков. (Он даже проделал это дважды - один раз во время битвы за Францию, а второй раз во время битвы за Булге).

В последние годы против General Motors было предпринято только два сильных шага. И оба угрожали "линии Мажино" General Motors. Японцы подобрались снизу со своими маленькими машинами Toyota, Datsun и Honda. Сверху подошли немцы с автомобилями представительского класса, такими как Mercedes и BMW.

Из-за успеха атак с флангов, проведенных японцами и немцами, General Motors была вынуждена собрать ресурсы для того, чтобы попытаться укрепить нижнюю и верхнюю части своей линии. (Кадиллаки были слишком дешевыми для того, чтобы противостоять дорогостоящим немецким автомобилям).

Пытаясь сохранить деньги и удержать прибыль на прежнем уровне, General Motors приняла роковое решение выпустить большое количество похожих машин среднего класса. Вскоре никто не мог отличить Chevrolet от Pontiac, а Oldsmobile от Buick. Все эти автомобили стали выглядеть одинаково.

Похожие автомобили ослабили среднюю часть линейки General Motors и открыли дорогу Ford, когда эта компания вышла на рынок с автомобилями в европейском стиле, такими как Taurus и Sable. А затем японцы появились уже с респектабельными Acura, Lexus и Infiniti. Теперь General Motors окружена со всех сторон.

Посмотрим на Coke. В настоящий момент Coca-Cola ведет борьбу на два фронта, продвигая свои брэнды Classic и New Coke. В то время как Coca-Cola Classic обладает большой долей силы оригинального брэнда, New Coke (Эдсель из Атланты) едва держится.

Мы видели бесконечные слоганы компании Coca-Cola: "У нас есть вкус для вас". "Правильный выбор". "Поймай волну". "Красный, белый и ты". "Вы не сможете устоять перед искушением". И теперь: "Вам не победить настоящую вещь". Ничто не сдвинуло дело с места. Ребята в компании Coca-Cola продолжают стараться. Они даже наняли голливудское агентство талантов для того, чтобы набраться новых креативных идей.

Каждый день киношники входят в конференц-зал в Атланте и развешивают на стенах новую порцию слоганов. Топ-менеджмент компании садится и обсуждает последнюю порцию креативных попыток. Даже если теоретически возможно случайно найти единственную необходимую идею, перебрав все мысли, которые только могут прийти в голову, эффективность такой работы весьма сомнительна.

Компании Coca-Cola необходимо развиваться не только за счет покупки других бизнесов. Как мы видим, у Coke есть только две возможности двигаться: сделать шаг назад или шаг вперед.

Во-первых, компании Coca-Cola придется проглотить невкусную пилюлю и отказаться от New Coke. Не потому что это неудача или помеха, но потому что существование New Coke не дает компании эффективно использовать единственное оружие, которым она владеет.

Если New Coke тихо отойдет в прошлое, компания сможет воспользоваться законом фокуса, вновь обратиться к концепции "Настоящей вещи", и использовать ее против Pepsi.

Для того, чтобы нанести решающий удар, Coke может пойти на телевидение и сказать Поколению Pepsi: "Хорошо, дети, мы не будем подталкивать вас. Когда вы будете готовы для Настоящего, вы найдете его у нас". Это будет началом конца Поколения Pepsi. (Если Pepsi-Cola не уничтожит его сама к тому времени).

Эта идея не только простая и мощная, это единственный путь, возможный для Coke. Он эксплуатирует то единственное слово, которым

компания владеет в сознании своих потенциальных клиентов: "Настоящее".

Для того, чтобы найти единственную идею или концепцию, маркетинг-менеджеры должны знать, что происходит на рынке. Они должны находиться на передовой в пылу битвы. Они должны знать, что работает, а что нет. Они должны быть в курсе событий.

Из-за высокой цены ошибок, менеджмент не может позволить себе перекладывать важные решения в области маркетинга на других. Именно это произошло с General Motors. Когда решения в компании стали принимать финансисты, маркетинговые программы рухнули. Интерес финансистов заключался в цифрах, а не в брэндах. Ирония в том, что цифры улетучились также, как и брэнды.

Трудно найти тот единственный шаг, если вы все время проводите в штаб-квартире и не знаете, что происходит на рынке.

## **Глава 17. Закон непредсказуемости**

*Если не вы писали план маркетинговой компании своих конкурентов,  
вы не сможете предсказать будущее.*

В большинстве маркетинговых планов делаются предположения о будущем. Но маркетинговые планы, основанные на том, что произойдет в будущем, обычно неверны.

Несмотря на сотни компьютеров и целую армию метеорологов, никто не умеет предсказывать погоду на три дня вперед, так почему же вы ждете, что будущее вашего рынка можно предсказать на три года вперед?

Компания IBM разработала всеобъемлющий маркетинговый план предусматривающий привязку персональных компьютеров к своим большим ЭВМ. Компания назвала свой план OfficeVision. Но план почил благодаря разработкам Sun Microsystems, Microsoft и других компаний. Можно сказать, что OfficeVision предвидел все кроме конкуренции.

Неспособность предсказать реакцию конкурентов является основной причиной маркетинговых неудач. Когда Пикетта (Pickett) спросили, какой лидер Конфедерации был виноват в поражении под Геттисбургом, он ответил: "Я всегда думал, что Янки приложили к этому руку".

Однако всегда найдутся те, кто скажет, что проблема Америки состоит в отсутствии взгляда в будущее, что американские менеджеры не видят дальше своего носа. Большая часть корпоративных проблем Америки состоит не в краткосрочности маркетингового мышления. Проблема состоит в кратковременности финансового мышления.

Большая часть компаний живет от одного квартального отчета до другого квартального отчета, вот объяснение проблемы. Компании, которые верят в цифры, за цифры и погибают. Гарольд Грин (Harold Green) из ИТТ - человек, который иллюстрирует это утверждение

сегодня. Он выжимал из своих менеджеров последние соки, чтобы увеличить свои доходы.

Результатом усилий Грина явилась постройка карточного домика, который в конечном итоге распался на части. Сегодня ИТТ - лишь пустая оболочка того, что когда-то было. Хороший бухгалтерский учет, плохой маркетинг.

Компания General Motors добивалась успеха, пока финансисты не захватили власть и не сфокусировались на цифрах вместо брэндов. Они позволили плану дифференцированных брэндов Альфреда П. Слоана (Alfred P. Sloan) развалиться на части. Каждый глава отделения для того, чтобы достичь требуемых цифр в нужный короткий срок, начал стремиться в середину рынка.

Результатом хорошего краткосрочного планирования является то слово или точка зрения, которая отличает ваш продукт или компанию от других. Затем вы устанавливаете связанное с этим долгосрочное маркетинговое направление, которое помогает в построении программы, максимизирующей эту идею или точку зрения. Это не долгосрочный план, а долгосрочное направление.

Краткосрочной точкой зрения Тома Монэгнэна (Tom Monaghan) для Domino's Pizza был выход на рынок с идеей "доставки на дом" и создание системы, быстро и эффективно доставляющей пиццу в нужное место. Его долгосрочным направлением было создание системы доставки в самые сжатые сроки.

Монэгнан не мог завладеть словами "доставка на дом" до тех пор, пока у него не было достаточно франчайзеров, чтобы позволить себе давать рекламу по всей стране. Он добился обеих целей, и сегодня Domino's - компания стоимостью 2,65

миллиардов долларов, владеющая 40 процентами рынка доставки пиццы на дом. Монэгэн добился всего этого без сложного десятилетнего плана.

Итак, что вы можете сделать? Как лучше всего вам справиться с непредсказуемостью? Поскольку вы не умеете предсказывать будущее, вы можете начать отслеживать тенденции, что является отличным способом извлечь преимущество из перемен. Примером такой тенденции является растущая в Америке ориентация на здоровый образ жизни. Эта тенденция открыла двери нескольким новым продуктам, особенно здоровой пище. Теперешний быстрый успех замороженных основных блюд Healthy Choice - прекрасный пример продукта, который извлек выгоду из долгосрочной тенденции.

Компания ConAgra представила Healthy Choice в марте 1989 года. За годы до этого на рынке появлялось множество брэндов продуктов с пониженным содержанием натрия или пониженным содержанием жира. Но эти здоровые идеи были похоронены под именами расширенной продуктовой линейки. ConAgra стала первой компанией, которая

использовала простое название и концепцию для того, чтобы извлечь преимущество из тенденции, которая прослеживалась уже многие годы.

К несчастью, ConAgra сейчас стоит на пути множественного расширения линейки продуктов Healthy Choice, которые не имеют ничего общего с основным блюдом. Компания, таким образом, нарушает закон жертвы.

Опасность при анализе тенденций заключается в экстраполяции. Многие компании пытаются делать выводы о том, как далеко зайдет тенденция. Если верить прогнозистам прошлых лет, все сегодня должны были бы есть жареную рыбу или цыпленка-барбекю. (Однако продажа гамбургеров идет очень хорошо).

Таким же опасным подходом как экстраполяция тенденции, является повсеместная практика допущения, что будущее - это повторение сегодняшнего дня. Если вы предполагаете, что ничего не изменится, вы предсказываете будущее так же уверенно, как и в том случае, если предположите, что что-нибудь обязательно изменится. Вспомните закон Питера: неожиданное обязательно произойдет.

В то время как отслеживание тенденций может быть полезным способом общения с непредсказуемым будущим, исследования рынка скорее прибавят вам проблем, чем помогут. Исследование помогает только в оценке прошлого. Новые идеи и концепции практически невозможно измерить, никто не в состоянии определить направление действия, так как люди не знают, что они будут делать до тех пор, пока не встанут лицом к лицу с необходимостью принятия решения.

Классическим примером является исследование, проведенное перед тем, как компания Xerox вывела на рынок аппарат для копирования на обычной бумаге. Результатом исследования явилось утверждение, что никто не станет платить пять центов за копию, когда можно сделать копию необходимого документа всего за полтора цента на Thermofax.

Xerox проигнорировала результаты исследования, а все остальное стало достоянием истории.

Единственным способом общения с непредсказуемым будущим является создание очень гибкой организации. Как только в вашу категорию приходят изменения, вам необходимо быть готовыми к изменениям и меняться так быстро, как только возможно для того, чтобы в будущем выжить.

Вчера General Motors медленно среагировала в области маленьких машин. Это дорого обошлось компании.

Сегодня IBM медленно признает тенденцию увядания больших ЭВМ. Это может дорого обойтись компании.

Сегодня рабочие станции представляют реальную угрозу как для больших ЭВМ, так и для мини-компьютеров. Они предлагают большую мощность по очень низкой цене. Если IBM хочет защитить свое лидерство в области компьютеров, компания должна стать серьезным игроком в категории, лидерами которой являются Sun microsystems и Hewlett-Packard.

Естественным шагом было бы создание нового класса компьютеров, название которого станет нарицательным. Лучшей возможностью для IBM будет назвать свою новую линию мощных рабочих станций "PM", как она сделала со своими добившимися большого успеха "PC". "PM" может быть аббревиатурой "персональных больших ЭВМ (персональный мэйнфрэймов)". Эти два нарицательных названия очень точно передали бы скорость и мощность новых настольных машин. К тому же IBM уже владеет обоими этими словами в сознании пользователей. Сочетание может оказаться очень мощным.

Единственная проблема, связанная с подобной концепцией, находится внутри самой компании IBM. Термин

"персональный мэйнфрейм" вызовет возмущение и в департаменте больших ЭВМ IBM и в департаменте персональных компьютеров. Мы предполагаем, что в результате телефонных звонков быстро будет выработано мнение о том, что "персональный универсальный компьютер" подорвет эти два источника дохода.

Возможно, верно, что "персональный мэйнфрейм" подорвет два других основных источника дохода IBM, но компания должна быть достаточно гибкой для того, чтобы атаковать саму себя с помощью новой идеи. Меняться непросто, но это единственный путь общения с непредсказуемым будущим.

Еще одно последнее замечание, которое нельзя обойти стороной: существует разница между "предсказанием будущего" и "риском предположения на будущее". Компания Gourment Popping Corn Орвила Реденбахера (Orville Redenbacher) рискнула предположить, что люди станут платить вдвое больше за высококачественный попкорн. Неплохой риск в сегодняшнем изобильном обществе.

Никто не может предсказать будущее с определенной долей уверенности. Особенно не стоит этого делать маркетинговым планам.

## **Глава 18. Закон успеха**

*Успех часто ведет к высокомерию, а высокомерие - к провалу.*

Самомнение - враг успешного маркетинга.

Объективность - вот что вам необходимо.

Когда люди добиваются успеха, они становятся менее объективны. Они часто заменяют своими собственными суждениями то, что действительно нужно рынку.

Дональд Трамп (Donald Trump) и Роберт Максвелл (Robert Maxwell) - вот два примера людей, ослепленных ранним успехом и забывших о скромности. А когда вы слепы, очень трудно сфокусироваться.

Стратегия господина Трампа состояла в том, чтобы поставить свое имя на все, что появлялось в результате расширения продуктовой линейки. (Отрицание идет рука об руку с большим самомнением. Когда мы

впервые встретились с Дональдом, он отпускал замечания по поводу людей, которые обвиняли его в том, что его самомнение слишком велико. Он продолжал уверять, что это совершенно не соответствует действительности. Однако в то же самое время было невозможно не заметить огромную латунную букву "Т", стоящую на полу рядом с его письменным столом. Впрочем, достаточно проповедей).

Успех часто становится фатальной причиной всестороннего расширения продуктовой линейки. Когда бренд добивается успеха, компания начинает полагать, что название - основная причина успеха бренда. Поэтому она немедленно начинает искать другие продукты, на которые можно было бы поставить то же самое название.

На самом деле, все наоборот. Название не делает бренд знаменитым (хотя неудачное название может не дать бренду добиться успеха). Бренд становится знаменитым из-за того, что вы сделали правильные маркетинговые шаги. Другими словами, шаги, которые вы предприняли, совпадали с основными законами маркетинга.

Вы первыми вошли в сознание, Вы сузили фокус, вы завладели правильным атрибутом.

Ваш успех поднимает ваше самомнение на такую высоту, что вы начинаете ставить знаменитое имя на другие продукты. Результат: ранний успех и провал в долгосрочной перспективе, что и доказал вам провал Дональда Трампа.

Чем больше вы идентифицируете себя с вашим брендом или названием корпорации, тем больше шансов, что вы попадетесь в ловушку расширения продуктовой линейки. "Не может быть, чтобы имя было виновато", - думаете вы, когда дела начинают идти плохо. - "У нас великое имя". Гордость идет впереди разрушения, и высокомерный дух перед падением. Притчи 16:18.

Том Монэгнэн из Domino's Pizza - один из немногих руководителей, которые поняли, как самомнение может сбить вас с пути. "Вы начинаете думать, что вы можете все. И я сам был таким в начале. Я некоторое время занимался замороженной пиццей, и это было катастрофой. Если бы я не лез во все дырки, большую часть времени пытаюсь продать эти замороженные пиццы во всевозможные бары и рестораны, у Domino's сейчас было бы гораздо больше точек сбыта".

В общем и целом самомнение помогает. Оно может стать эффективной движущей силой в построении бизнеса. Приносит вред попытка включения вашего самомнения в маркетинговый процесс. Блестящие думают так же, как думает потенциальный клиент. Они ставят себя на место своих потребителей. Они не навязывают свое видение мира своим клиентам. (Не забывайте, что весь мир - это только восприятие, и единственное, с чем надо считаться в маркетинге - это восприятие потребителя).

Но со временем, добившись большого успеха, такие компании как General Motors, Sears, Roebuck и IBM стали заносчивы. Они

почувствовали, что на рынке они могут все. И успех привел их к поражению.

Рассмотрим Digital Equipment Corporation, компанию, которая создала миникомпьютер. Начавшая с пустого места, Digital Equipment Corporation стала невероятно успешной компанией с капиталом в 14 миллиардов долларов.

Основателем Digital Equipment Corporation является Кеннет Ольсен (Kenneth Olsen). Успех сделал Кена таким уверенным в собственной непогрешимости в области компьютеров, что сначала он просмотрел персональный компьютер, затем упустил из виду открытые системы и, в конце концов, компьютеры с сокращенным набором команд. Другими словами, Кен Ольсен проигнорировал три основные разработки в компьютерной категории. (Тенденция - как прилив, с которым бесполезно бороться, надо плыть в ту же сторону). Сегодня Кена Ольсена нет на рынке.

Чем больше компания, тем больше шансов, что исполнительный директор потерял связь с передовой. Это может быть единственным и самым важным фактором, останавливающим рост корпорации. Все другие факторы второстепенны. Маркетинг - это война, и главный принцип военных действий - это принцип силы. Самая большая армия, другими словами, самая большая компания, имеет здесь преимущество.

Но самая большая компания отказывается от части своего преимущества, если не может сфокусироваться на маркетинговой битве, которая происходит в сознании клиента.

Спор в General Motors между Роджером Симтом (Roger Smith) и Россом Перо (Ross Perot) иллюстрирует это утверждение. Будучи членом совета директоров General Motors, Росс Перо проводил выходные, посещая диллеров и покупая автомобили. Он критиковал Роджера Смита за то, что он не делал того же самого.

"Мы должны взорвать систему General Motors",- говорил Перо. Он выступал против отапливаемых гаражей, лимузинов с шоферами, столовых для директоров. (Лимузины с шоферами для компании, которая продает автомобили?).

Если вы занятой генеральный директор, как вам собрать объективную информацию о том, что происходит в действительности? Как вам стать настолько близким к среднему менеджменту, чтобы менеджеры рассказывали вам не то, что, по их мнению, вы хотите услышать?

Как вам начать получать плохие новости также, как и хорошие? Одна возможность - идти переодевшись или хотя бы не объявляя заранее о своем посещении. Это очень полезно на уровне дистрибуторов или розничных торговцев. Во многом это напоминает короля, который одевается как простолюдин и смешивается со своими подданными. Цель: узнать честное мнение окружающих о том, что происходит.

Так же как и короли, генеральные директора редко узнают честное мнение своих министров. Слишком много интриг плетется при дворе.

Другая проблема - распределение времени. Слишком часто время директора полностью занято слишком большим количеством встреч на высшем уровне, выездных советов директоров и благодарственных обедов.

Согласно одному из исследований, обычный исполнительный директор проводит восемнадцать часов в неделю на "внешних мероприятиях". Еще одним способом впустую потратить время являются внутренние мероприятия и собрания. Среднестатистический исполнительный директор проводит семнадцать часов в неделю, посещая корпоративные собрания и шесть часов в неделю, готовясь к этим собраниям. Поскольку типичный руководитель работает шестьдесят один час в неделю, остается всего двадцать часов на все остальное, в том числе на разработку стратегии, выход в массы и на линию фронта. Неудивительно, что исполнительные директора передают маркетинговые функции своим подчиненным. Это ошибка.

Маркетинг слишком важен для того, чтобы им занимался мелкий чиновник. Если вы хотите передать какие-нибудь функции, передайте честь посещения очередного благотворительного мероприятия. (Вице-президент, а не Президент Соединенных Штатов, посещает государственные похороны). В следующую очередь можно отложить посещение собраний. Вместо того, чтобы обсуждать состояние компании, пойдите и сами посмотрите, что происходит. Как Горбачев говорил Рейгану (Reagan): "Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать".

Маленькие компании внутренне ближе к передовой, чем большие компании. Это может быть именно той причиной, по которой в последнее десятилетие они быстрее росли. Они еще не были испорчены законом успеха.

## **Глава 19. Закон неудачи**

*Неудачи не должны застать вас врасплох, их нужно принимать как должное.*

Слишком многие компании пытаются залатать дыры вместо того, чтобы отказаться от бесполезного занятия. "Давайте реорганизуемся для того, чтобы спасти ситуацию" - вот их образ жизни.

Вашей карьере повредит, если вы признаете ошибку и не попытаетесь ее исправить. Более удачной стратегией будет распознать ошибку как можно раньше и уменьшить ваши потери. American Motors следовало отказаться от пассажирских машин и сфокусироваться на джипах. IBM нужно было прекратить выпускать копировальные аппараты, а Хегох следовало отказаться от выпуска компьютеров задолго до того, как они в конце концов поняли свои ошибки.

Японцы умеют вовремя признавать свои ошибки и совершать необходимые изменения. Их совместный стиль менеджмента помогает уменьшить самомнение. Поскольку многие люди участвуют в принятии решения, на них невозможно поставить клеймо разрушения карьеры. Другими словами, гораздо проще жить по принципу "мы были не правы", чем с разрушительной мыслью "я был не прав".

Именно подход, исключаящий самомнение отдельного человека, является основным фактором, который делает японцев такими безжалостными участниками рынка. Дело не в том, что они не делают ошибок, дело в том, что когда они их совершают, они признают их, запоминают, и двигаются в другом направлении.

Добившийся большого успеха Wal-Mart практикует другой подход, позволяющий компании разбираться с ошибками. Этот подход Сэм Вэлтон (Sam Walton) назвал: "готов, стреляю, цель". Это квинтэссенция его приверженности методу постоянных проб и ошибок.

Вэлтон прекрасно понимал, что никто не может постоянно попадать в цель, и поэтому в компании Wal-Mart сотрудников не наказывают за ошибки. Вот что исполнительный директор компании Wal-Mart сказал газете Business Week: "Если вы учитесь чему-то и пытаетесь что-то сделать, то вы вполне вероятно получите одобрение начальства. Но горе сотруднику, который дважды совершает одну и ту же ошибку".

Wal-Mart сильно отличается от других больших корпораций, поскольку, до сих пор компания не подхватила коварную болезнь под названием "личный план", которой может заразиться любая компания. Сотрудники компаний слишком часто принимают маркетинговые решения в зависимости от того, что полезно для их карьеры, а не в зависимости от того, что нужно сделать для борьбы с конкурентами. В этом состоит присущий таким компаниям конфликт между личным планом и маркетинговым планом компании.

Риск часто ведет к неудачам (Трудно быть первым в своей категории и не высовываться). Если у генерального директора высокая зарплата и недолго до пенсии, маловероятно, что он решится на смелые шаги.

Даже младшие менеджеры часто принимают "безопасные" решения для того, чтобы не подрывать свое продвижение по корпоративной лестнице. Никого никогда не увольняли за смелое решение, которого он не принял.

В некоторых американских компаниях ничто не делается вразрез с персональными планами топ-менеджеров. Это сильно ограничивает потенциал маркетинговых шагов, которые может предпринять компания. Идея признается негодной не из-за того, что она в корне неверна, а из-за того, что от ее осуществления лично не выиграет никто из руководства компании.

Одним из способов уменьшить значение фактора персональных планов является вынесение их на открытое рассмотрение. Компания ЗМ использует систему "сторонников" для того, чтобы публично определить

человека, который выиграет от успеха нового проекта или предприятия. Успешное выведение на рынок продукта Post-it Notes компанией 3M показывает, как работает эта концепция. Арт Фрай (Art Fry) - ученый из 3M, выступал в защиту продукта Post-it Notes, выведение которого на рынок заняло почти десять лет.

Хотя система 3M работает, в идеале менеджеры должны иметь возможность судить о концепции по ее достоинствам, а не в зависимости от того, кто выиграет от введения этой концепции.

Если компания хочет работать идеально, в ней должна использоваться командная работа, а лидер должен быть готов к самопожертвованию. На ум сразу приходит Паттон (Patton) с его Третьей Армией и его сокрушительный бросок через Францию. Ни одна армия в истории человечества не захватывала такую большую территорию и такое количество пленных за такой короткий период времени.

Какова же была награда, полученная Паттоном? Эйзенхауэр (Eisenhower) уволил его.

## **Глава 20. Закон очковтирательства**

*Ситуация часто бывает противоположна тому, как ее описывают в прессе.*

Когда дела IBM шли хорошо, компания обращалась к публике очень редко. Сейчас она дает множество пресс-конференций.

Когда дела идут хорошо, компании нет необходимости создавать мифы. Если вам приходится широко освещать свою деятельность, ваши дела плохи.

На молодых и неопытных журналистов и редакторов, похоже, больше впечатления производит то, что они читают в других изданиях, чем та информация, которую им удастся собрать самим. Уж если широкое освещение в прессе началось, оно будет продолжаться бесконечно. Ни один прохладительный напиток не освещался в прессе шире, чем New Coke. По оценкам, об этом напитке было напечатано бесплатных статей на сумму не менее миллиарда долларов. Если добавить к этому сотни миллионов долларов, потраченных на то, чтобы вывести бренд на рынок, можно подумать, что New Coke должен был стать одним из самых успешных проектов в мире. Однако все получилось с точностью до наоборот.

Менее чем через шестьдесят дней после появления нового напитка, компании Coca-Cola пришлось вернуться к оригинальной формуле напитка. Который теперь называется Coca-Cola Classic. Сегодня Coca-Cola Classic превосходит по продажам New Coke в пятнадцать раз.

Ни одна газета не обсуждалась активнее, чем USA Today. На открытии газеты в 1982 году присутствовал Президент Соединенных Штатов, спикер палаты представителей и лидер большинства в Сенате. До сих

пор люди находятся под таким впечатлением от настолько широкого освещения этого издания, что не могут поверить, что USA Today провалилась.

Ни один компьютер не освещался в прессе шире, чем компьютер NeXt. Спрос на аккредитацию на пресс-конференции был так высок, что Стиву Джобсу (Steve Jobs) приходилось печатать билеты заранее несмотря на то, что зал был рассчитан на несколько тысяч человек. Все места были заняты.

Стив Джобе был главным героем новостей, его портрет появился на обложках всех основных изданий. IBM, Росс Перо (Ross Perot) и Canon вложили в проект 130 миллионов долларов.

Добьется ли успеха NeXt? Конечно нет. В чем состоит открытие? Является ли NeXt первым в новой категории? Что это за категория?

История богата на неудачные на рынке проекты, которые были очень успешны в прессе. Tucker 48, Лига США по футболу, Vodeotext, автоматическая фабрика, личный вертолет, костюмы из полиэстера. Вся шумиха вовсе не значила, что проект добьется успеха на рынке. Шумиха только утверждала, что существующие продукты теперь должны выйти из моды.

Полиэстер должен был заменить "немодную" шерсть, Vodeotext - "устаревшие" газеты. Личный вертолет должен был сделать немодным езду на машинах по шоссе. Tucker 48 со своим прожектором под названием "глаз циклопа" должен был заменить "морально устаревшие" автомобили с обычными фонарями. (Была выпущена всего 51 единица).

В широко рекламируемом "офисе будущего" все должно быть интегрировано в компьютерный моноблок. Однако до сих пор мы видим отдельные персональные компьютеры, отдельные лазерные принтеры, отдельные факсимильные аппараты, отдельные копировальные аппараты. Гордое название "офис будущего" - концепция, которая всегда останется в будущем.

Такие предсказания нарушают закон непредсказуемости. Никто не может предсказать будущее, не может этого даже искушенный журналист из Wall Street Journal. Единственные революции, которые можно предсказать, это те, которые уже начались.

Предсказывал ли кто-нибудь низвержение Советского Союза и коммунистов? На самом деле, нет. Только после того, как процесс уже начался, пресса бросилась рассказывать историю "разрушающейся коммунистической империи".

Сравним первые Tucker с первыми Toyoret, появившимися на берегах Калифорнии. Опубликовала ли газета Los Angeles Times историю о том, как японский импорт собирается встряхнуть автомобильную индустрию? Вовсе нет. Единственное, о чем рассказали в новостях, были истории о том, что маленькие машины из Японии разваливаются на части, так как не приспособлены к американским дорогам. (Toyoret, конечно,

продолжил свой путь в лидеры, сменив автомобили и изменив название машин на Toyota).

Когда компания MCI вышла на рынок, запустив свой микроволновый сервис между Чикаго и Сент-Луисом, сказала ли пресса: "Внимание, AT&T, начинается конкуренция"? Нет, все проигнорировали маленькую MCI. Когда Sun Microsystems поставила свою первую рабочую станцию, отметила ли пресса значение этого события и то, что однажды рабочие станции внесут замешательство в ряды IBM и DEC? Нет, пресса проигнорировала Sun Microsystems.

Забудьте о первых полосах газет. Если вы хотите узнать, что будет, посмотрите на другие страницы в поисках безобидных маленьких статей.

Ни персональный компьютер, ни факсимильный аппарат не начинали свое победное шествие с первых страниц газет. Персональный компьютер появился в 1974 году. Шесть лет прошло, прежде чем IBM нанесла ответный удар своими PC. И даже PC был малоизвестен, пока через полтора года Lotus 1-2-3 не стал сенсацией рынка. Поразить воображение публики не значит произвести революцию на рынке. Возьмем "телефон с изображением", теперь называемый видеофоном. С того самого времени, как видеофон был представлен на Нью-йоркской Всемирной Выставке в 1964 году, видеофон не сходит со страниц газет, и особенно часто он появляется на первых полосах. Последний пример - статья на первой странице Wall Street Journal под названием "(Эра видеофонов может наконец начаться, принося с собой большие перемены)".

Это третья попытка AT&T. В семидесятые годы компания провалилась со своим "телефоном с изображением", обслуживание которого стоило 100 долларов в месяц. В восьмидесятые компания опять потерпела неудачу с услугой конференций, проводимых с помощью видеофона, стоимостью две 2,300 долларов в час. В девяностые компания торопится представить видеофоны за полторы тысячи.

Легко понять, почему видеофоны не добились успеха. Кто хочет одеваться для того, чтобы сделать телефонный звонок?

Не так легко разобраться в том, почему о видеофонах так много говорят в прессе. Ключ в подзаголовке к статье в Journal: "Альтернатива путешествиям". Внимание, American Airlines, United, Delta, ваши дни сочтены. Разговор совсем не о видеофонах. Разговор ведется о близящейся революции в индустрии путешествий.

Многие годы в прессе шире всего освещаются те разработки, которые обещают единым махом изменить индустрию целиком, особенно индустрию, которая жизненно важна для экономики Америки. Помните шумиху вокруг вертолетов после Второй Мировой войны? В каждом гараже будет стоять вертолет, что в одночасье сделает ненужными дороги, мосты и автомобильную промышленность. Купил ли вертолет

Дональд Трамп? А вы купили вертолет? (Дональд, на самом деле, купил, но ему пришлось вернуть его банку).

Затем была шумиха по поводу типовых домов. Было объявлено, что самый дорогой продукт, который покупает семья за все время своего существования, может производиться на конвейере, полностью изменив строительную индустрию.

Периодически в заголовки попадает еда "без украшений". Рассказывается, что эта разработка полностью изменит индустрию упакованных пищевых продуктов. Брендов больше не будет. Люди будут читать этикетки и покупать продукты за их достоинства, а не за успех и бюджет рекламной кампании. Все это чушь.

Последней раздутой разработкой стала разработка планшетного компьютера, которая полностью изменит рынок персональных компьютеров и сделает компьютеры доступными для всех, независимо от того, умеют они печатать или нет. Это тоже чушь.

Не то чтобы в каждой раздутой истории не было ни малейшей доли правды. Любой может купить маленький пятиместный вертолет Bell за 580 тысяч долларов плюс налоги. Планшетный компьютер может быть привлекателен для узкого сегмента рынка, особенно для коммивояжеров. Видеофон может полностью изменить индустрию секса по телефону, и есть дополнительный рынок для передвижных домов и фургонов на колесах, собираемых на конвейере.

Но по большей части шумиха есть шумиха. Настоящие революции не случаются в полдень, не сопровождаются парадом брендов и не освещаются в шестичасовых новостях. Настоящие революции происходят ночью и подкрадываются к вам незаметно.

## **Глава 21. Закон ускорения**

*Успешные программы строятся не на увлечениях, они строятся на тенденциях.*

Увлечение - волна в океане, а тенденция - это прилив. Увлечение сопровождается шумихой, тенденция широко не освещается в прессе.

Так же как волны, увлечения видны всем, они внезапно появляются и столь же быстро проходят. Как и прилив, тенденция почти незаметна, но она очень сильна в течение долгого времени.

Увлечение - краткосрочный феномен, который может принести прибыль, но существует недостаточно долго для того, чтобы принести компании долгосрочный успех. К сожалению, компания часто делает в своем развитии ставку на увлечения, не понимая, что они краткосрочны. В результате компания оказывается обременена раздутым персоналом, дорогостоящим производственным оборудованием

и

дистрибьюторскими сетями.

(С другой стороны, мода - это увлечение, которое само себя повторяет. Примеры: короткие юбки у женщин и двубортные костюмы у мужчин. Комета Галлея - это пример моды, так как она возвращается каждые 75 лет или около того).

Когда увлечение проходит, компания часто оказывается в глубоком финансовом шоке. С этой точки зрения типично то, что происходит с Atari. А посмотрите, как Coleco Industries поступила с куклами Cabbage Patch Kids. Эти простенькие куклы в 1983 году произвели сенсацию на рынке, и их популярность возрастала с каждым днем. Стратегия Coleco заключалась в том, чтобы раскрутить детишек на все, что только возможно.

Сотни новинок Cabbage Patch наводнили магазины. Ручки, карандаши, цветные мелки и игры, даже одежда. Через два года Coleco подняла продажи до 776 миллионов долларов, а прибыль компании достигла 83 миллионов долларов. Затем Cabbage Patch Kids стали терять популярность. К 1988 году Coleco плавно отправилась в 11 главу.

Coleco умерла, а дети продолжают жить. Подхваченные компанией Hasbro в 1989 году, Cabbage Patch Kids сейчас продаются в умеренных количествах. Сегодня бренд чувствует себя неплохо.

В этом заключен парадокс. Если вы столкнулись с быстро развивающимся бизнесом, обладающим всеми характеристиками увлечения, лучшее, что вы можете сделать, это попытаться не сделать увлечение массовым.

Притупляя увлечение, вы делаете его более долгосрочным, и оно начинает больше походить на тенденцию.

Это хорошо подтверждается развитием бизнеса игрушек. Некоторые производители игрушек хотят поставить название своего популярного продукта на всем, чем только возможно. В результате он становится всеобщим увлечением, которое обязательно пройдет. Когда все станут счастливыми обладателями черепашки ниндзя, не останется никого, кто хотел бы купить эту игрушку.

Черепашки ниндзя - пример увлечения, которое быстро проходит из-за того, что хозяин концепции пожадничал. Хозяин раздувает увлечение, вместо того, чтобы притупить его.

С другой стороны, кукла Барби (Barbie)- тенденция. Когда много лет назад изобрели Барби, куклу не стали проталкивать в другие области. В результате кукла Барби стала долгосрочной тенденцией в бизнесе игрушек.

Самыми успешными представителями индустрии развлечений являются те, кто ограничивает свои появления на публике. Они не раздувают свой имидж. Их не увидишь везде. Они не истощают любовь публики к себе.

Менеджер Элвиса Пресли (Elvis Presly), полковник Паркер (Parker) сделал хорошо обдуманый шаг, попытавшись сократить количество концертов и пластинок, выпускаемых первцом. В результате, каждый раз, когда Элвис показывался публике, его появление становилось

событием, имеющим огромное влияние на массы. (Сам Элвис также внес вклад в эту стратегию, рано начав пить и сильно уменьшив таким образом количество своих будущих появлений на публике. Все произошло как с Мэрилин Монро (Marylin Monroe) и Джеймсом Дином (James Dean)).

Забудьте об увлечениях. А когда они появляются, постарайтесь притупить их. Единственным способом поддерживать долгосрочный спрос на вашу продукцию - это никогда не удовлетворять этот спрос полностью.

Но лучшая, самая выгодная позиция в маркетинге принадлежит тем, кто эксплуатирует долгосрочную тенденцию.

## **Глава 22 .Закон ресурсов**

*Невозможно осуществить идею без адекватного финансирования.*

Если вам в голову пришла хорошая идея и вы взяли эту книгу потому, что думаете, что все, что вам нужно - это немного помощи в области маркетинга, эта глава подействует на вас отрезвляюще.

Даже самая лучшая в мире идея не продвинется далеко без денег, необходимых для ее осуществления. Инвесторы, предприниматели и создатели идей всех видов, похоже, думают, что все, что нужно для претворения их прекрасных идей в жизнь - это профессиональная помощь в маркетинге.

Нет ничего настолько далекого от правды. Маркетинг - игра, которая происходит в сознании потенциального клиента. Для того, чтобы проникнуть в сознание, вам нужны деньги. И вам нужны деньги для того, чтобы остаться в сознании после того, как вы проникли в него.

Вы дальше продвинетесь с посредственной идеей и миллионом долларов, чем с блестящей идеей без денег.

Некоторые предприниматели считают, что реклама является решением проблемы внедрения в сознание потенциального клиента. Реклама стоит дорого. Вторая Мировая война стоила 9 тысяч долларов в минуту. Война во Вьетнаме обошлась в 22 тысячи долларов в минуту. Рекламный ролик длиной в одну минуту во время трансляции Кубка США по американскому футболу обойдется вам не меньше полутора миллионов.

Стив Джобс (Steve Jobs) и Стив Возняк (Steve Wozniak) разработали прекрасную идею. Но только 91 тысяча долларов Майка Маркуллы (Mike Markkula) вывели Apple Computer на рынок. (За свои деньги Маркулла получил третью часть Apple. Ему следовало потребовать половину).

Идеи без денег бесполезны. Но вы должны использовать свою идею для того, чтобы найти деньги, а не маркетинговую помощь. Маркетинг приложится позднее.

Некоторые предприниматели считают, что гласность - дешевый способ внедрения в сознание потенциального клиента. "Бесплатная реклама", - вот как они это видят. Гласность тоже стоит денег. Приблизительно подсчитаем: 5-10-20. Маленькое агентство по связям с общественностью возьмется продвигать ваш продукт за 5 тысяч долларов в месяц, среднее агентство - за 10 тысяч долларов в месяц, а агентство, пользующееся шумным успехом, - не меньше чем за 20 тысяч долларов.

Некоторые предприниматели считают, что венчурные капиталисты решат их финансовые проблемы. Но только очень немногим удалось удовлетворить свои нужды таким путем.

Некоторые предприниматели считают, что корпоративная Америка готова, просто мечтает и вполне в состоянии с финансовой точки зрения вложиться в осуществление их идеи. Удачи, она вам понадобится. Очень немного внешних идей когда-либо были восприняты большими корпорациями. Ваша единственная реальная надежда - найти компанию поменьше и убедить ее в достоинствах вашей идеи.

Помните: идея без денег бесполезна. Будьте готовы к тому, что вам многим придется пожертвовать ради финансирования.

На рынке богатые часто становятся еще богаче, так как они обладают ресурсами для того, чтобы продвигать свои идеи в сознание клиента. Их проблема состоит только в том, чтобы отделять хорошие идеи от плохих и не тратить деньги на слишком большое количество продуктов и слишком много программ (Глава 5: закон фокуса). Конкуренция жестока. Гигантские корпорации поддерживают свои брэнды огромными суммами денег. Компании Procter&Gamble и Philip Morris тратят более 2 миллиардов долларов в год на рекламу каждая. Годовой рекламный бюджет General Motors составляет полтора миллиарда долларов.

Жизнь может быть несправедлива к небольшой компании, поставленной лицом к лицу с большими конкурентами. Рассмотрим A&M Pet Products, небольшую компанию из Хьюстона, штат Техас. A&M создала наполнитель для кошачьих туалетов, продукт, который явился одним из основных прорывов в категории. Концепция проста. Наполнитель, засыпанный в кошачий туалет, впитывает жидкость и слипается в шарики, которые легко удалить из туалета и выбросить. Нет необходимости заменять весь наполнитель.

Брэнд под названием Scoop Away (Выброси совком), приобрел широкую известность сразу после выхода на рынок. Он быстро привлек внимание Golden Cat Corporation, которая владела брэндом номер один среди наполнителей кошачьих туалетов, который назывался Tidy Cat.

Сразу поняв, что новая идея угрожает их продукту, Golden Cat тоже представила новый наполнитель для кошачьих туалетов, назвав его Tidy Scoop (Аккуратный совок). Компания не только переняла идею A&M, но и присвоила слово "совок" из ее брэнда. (В мире нет справедливости).

Победителя в этой кошачьей борьбе, скорее всего определяют деньги. У кого больше денег, чтобы продвигать свою идею?

В отличие от потребительского продукта, технический продукт или бизнес-продукт требуют меньшего количества денег на маркетинг, так как круг потенциальных клиентов уже, а средства массовой информации дешевле. Но все равно существует необходимость адекватного финансирования. При продвижении технического продукта надо оплачивать брошюры, предпродажные презентации и участие в торговых выставках, реклама тоже необходима.

Вот последовательность ваших действий: сперва создайте идею, затем добудьте денег, чтобы эксплуатировать ее. Вот методы, требующие наименьших затрат и сил, которыми вы можете воспользоваться:

- Вы можете жениться на деньгах. Жоржетта Мосбахер (Georgette Mosbacher) вышла замуж за коммерческого секретаря Роберта Мосбахера (Robert Mosbacher) в 1985 году. Через три года госпожа Мосбахер купила швейцарскую косметическую фирму La Prairie за 31,5 миллион<sup>^</sup> долларов. Где она достала деньги? Везде. Венчурные капиталисты, дистрибуторы La Prairie в Швейцарии и Японии, плюс ее собственные деньги и ресурсы ее мужа. За первый год под началом Жоржетты Мосбахер, продажи La Prairie выросли на 30 процентов. Затем она продала фирму с большой выгодой.

- Вы можете развестись с деньгами. Фрэнсис Лир (Frances Lear) прибыла в Нью-Йорк в 1985 году в возрасте 61 года. Поскольку Фрэнсис недавно развелась со своим мужем, телевизионным продюсером Норманом ("All in the family") Лиром (Norman Lear), она была одержима идеей начать издавать журнал для женщин после 40. Она была готова потратить 25 миллионов из причитающейся ей компенсации размером в 112 миллионов долларов. К пятому номеру журнал Lear's имел уже 350 тысяч читательниц.

п Вы можете найти деньги дома. Дональд Трамп (Donald Trump) не достиг бы ничего без денег своего отца.

п Вы можете "поделиться" своей идеей с помощью франчайзинга. Том Монэгэн (Tom Monaghan) смог раскрутить Domino's Pizza, ведя агрессивную политику франчайзинга своей идеи доставки на дом.

Это что касается небольших компаниях и их стратегии поиска подъемных средств. А как обстоят дела с богатыми компаниями? Как они должны подходить к закону ресурсов? Ответ прост: тратьте достаточно. Во время войны вооруженные силы всегда обеспечиваются по высшему разряду. Вы знаете, сколько пайков осталось после операции "Буря в пустыне"? Много. Так же и в маркетинге. Нельзя экономить на успехе.

Компании, добившиеся наибольшего успеха на рынке, первое время несут бремя своих инвестиций. Другими словами, они не получают прибыли первые два или три года, так как вкладывают все, что они зарабатывают, обратно в маркетинг.

Деньги заставляют крутиться мир маркетинга. Если вы хотите успеха уже сегодня, вам придется найти деньги, которые смажут колеса вашего маркетинга.

## **Предупреждение**

Мы были бы недобросовестны, если бы не предупредили нашего читателя обо всех потенциальных опасностях попыток применения законов маркетинга внутри существующей организации. Многие из этих законов бросают вызов корпоративному самонению, традиционной мудрости и наградам Малькольма Болдриджа (Malcolm Baldrige awards). Закон восприятия входит в противоречие с корпоративной культурой большинства компаний, которым присуще стремление быть лучше. Люди всегда пытались определить лидера в категории, а затем старались "переплюнуть" его. Именно этим занимается движение за улучшение качества.

Закон лидерства также застревает у многих как кость в горле. Большинство хочет верить, что они поднялись на вершину благодаря тому, что стали лучше, а не потому, что были первыми.

Поэтому берегитесь! Менеджмент не одобрит никаких предложений, которые пойдут вразрез с его стратегией лучшего продукта. Закон жертвы также создаст вам проблемы. Предложение всего всем является стратегией большинства организаций. Если у вас есть в этом сомнения, пройдите по любому супермаркету. Там вы найдете вариации на тему размера, запаха и формы. Их количество поражает. Почему это происходит, также понятно. Никто не хочет фокусироваться.

Офисы больших компаний заполнены молодыми, блестящими маркетологами. Вы что же, ждете, что они будут просиживать штаны на работе? Они должны что-то делать, вносить изменения и улучшения. В конце концов, как еще они могут оставить след в своей организации?

Берегитесь! Эти молодые, блестящие маркетологи не обрадуются вашим попыткам противостоять улучшениям, вносимым ими.

Закон фокуса предполагает, что вы владеете словом в сознании потенциального клиента. Каким словом владеет ваша компания в сознании ваших потребителей? "Я не знаю", - возможно ответите вы. - "Мы выпускаем множество продуктов для различных отраслей".

Тогда берегитесь! Вам придется заняться прополкой, что не встретит понимания среди сильных вашей компании.

Закон перспективы помешает тем, кто ищет быстрых побед на рынке. Компании хотят видеть моментальные результаты.

Поэтому берегитесь! Финансисты очень скоро устроят вам веселую жизнь.

Закон расширения торговой линейки - самый опасный закон, с которым вам придется иметь дело. В этом случае вы должны быть готовы

разрушить то, что менеджмент считает основой: вокруг больших успешных брендов возможно объединить группы различных продуктов.

Расширение продуктовой линейки вызывает трепетные чувства в залах заседаний советов директоров. Вы не найдете и одного директора из дюжины, который был бы готов рискнуть изменить политику компании в этом направлении.

Потому-то и берегитесь! Менеджмент не воспримет с радостью ваши попытки сократить количество продуктов в линейке. Вы остается только ждать. Менеджмент может измениться, а законы маркетинга - нет.

Теперь вы предупреждены должным образом. Если вы нарушите непреложные законы, вы будете рисковать своим успехом. Если вы примените непреложные законы, вы будете рисковать своей репутацией, вас проигнорируют или подвергнут остракизму.

Будьте терпеливы. Непреложные законы маркетинга помогут вам добиться успеха. А успех - лучшая месть за все.