

Д.ТРАУТ."ОТЛИЧАЙСЯ ИЛИ ПОГИБАЙ"

## Предисловие

Долгое время, кажется, на протяжении нескольких человеческих жизней, мои партнеры и я проповедовали о том, как важно отличаться.

В книге "Позиционирование" отличаться значило дифференцировать себя в сознании потенциального клиента.

В книге "Маркетинговая битва" отличаться значило использовать отличную от других идею для защиты, нападения, обхода с флангов или ведения партизанской войны.

В книге "22 непреложных закона маркетинга" отличаться значило использовать отличную от других идею для создания бренда.

В книге "Сила простоты" отличаться значило использовать стратегию, построенную на основе дифференцирования.

Отличие лежит в основе всего, что мы делали на протяжении почти тридцати лет.

Вы можете подумать, что к настоящему моменту наше послание наконец дошло до тех, кому предназначалось. Все заняты тем, чтобы внести "отличие" в свои планы. И никто не выходит из дома без собственной совершенно не такой как у других людей идеи. Верно?

Неверно.

Мы видим в основном два вида организаций. Один тип все еще не понял нашей мысли. Они вышли на тропу войны, подняв знамя "более высокого качества" или "важных достоинств" или старых добрых "лучших продуктов". Они чувствуют, что они лучше, чем их конкуренты и верят, что правда победит.

Они окружают себя гуру, которые рассуждают о качестве, доверии, ориентации на потребителя, различных формах лидерства. К несчастью, все их конкуренты окружены такими же гуру образца "вы можете стать лучше". И никаких различий.

Другой тип организаций понимает необходимость того, что следует отличаться. Но после нескольких неудачных попыток они признают, что просто не знают, как этого добиться. Их оправдание: наш продукт или его распространители совсем не так сильно отличаются от наших конкурентов.

Они имеют тенденцию теряться среди толпы, которая мотивирует их, обещая высокую производительность, выигрышное отношение, эффективные навыки. К несчастью, те же самые персонажи бродят вокруг и мотивируют их конкурентов. Опять никаких различий.

Не много помощи они получают и от именитых академиков. Майкл Портер из Гарварда, например, действительно говорит о необходимости уникальной позиции, но он никогда не предлагает помочь в том, чтобы стать отличным от других. Вместо этого он рассуждает о стратегической последовательности, углублении стратегической позиции и минимизации уступок. И он расскажет об этом любому вашему конкуренту, который внесет установленную плату. Никаких различий.

А их рекламные агентства ничуть не лучше. Они говорят о смелости, привлекательности, прорывах и крутости. Для них все дело в артистизме, а не в науке. Никаких отличий.

Эта книга рассказывает о том, как изменить все это. Она определяет много способов, следуя которым вы сможете отличаться, помогает избежать соблазна тех приемов, которые, как кажется, принесут вам различия, а в действительности, не сделают этого.

С этой книгой в кармане вы сможете занять лучшую позицию и процветать в беспощадном и конкурентном мире. Эта книга, если вы простите каламбур, может сделать ваш бизнес отличным... От других.

## Глава 1. Тирания выбора

В начале выбор не был проблемой. Когда наш далекий предок раздумывал "А что бы съесть на обед?", ответ на его вопрос не был очень сложным. Ответом было любое животное, которое он мог убить неподалеку и притащить в свою пещеру.

Сегодня вы идете в похожий на пещеру супермаркет и бросаете взгляд на море разнообразных кусков мяса, на которые охотился кто-то другой, а затем убил, разделал и упаковал его для вас.

Ваша проблема больше не заключается в том, чтобы поймать его. Ваша проблема состоит в том, что вам нужно попытаться решить, какую же из сотен различных упаковок, разложенных перед вами, выбрать сегодня. Красное мясо? Белое мясо? Другое белое мясо? Соевое мясо?

Но это только начало. Теперь вам придется определить, какую часть животного вы хотите. Филе? Отбивные? Ребрышки? Ножки? Заднюю часть?

И что же вам принести для тех членов семьи, которые не едят мяса?

Рыба на обед

Поймать рыбу для того самого далекого предка значило просто заострить палку и надеяться на удачу.

Сегодня для этого сперва вам придется пойти в Bass Pro Shop или в магазин L.L. Bean, в Cabela's или Orvis и потеряться среди поразительного количества удочек, катушек для спиннингов, блесен, рыбачьих костюмов, лодок, и так далее.

В магазине Bass Pro, огромное здание которого площадью 300 тысяч квадратных футов расположено в Спрингфилде, штат Миссури, вас сначала подстригут, а затем сделают блесны из обрезков ваших волос.

Мы очень далеко ушли от той самой заостренной палки.

Сходить пообедать

Сегодня существует много людей, которые решили, что пусть кто-то другой позаботится о том, что они будут есть на обед. Но решить, куда пойти, непросто в таком городе как Нью-Йорк.

Поэтому в 1979 году Нина и Тим Загат создали первый обзор ресторанов Нью-Йорка, который помогает нам найти ответ на этот сложный вопрос выбора.

Сегодня карманный справочник Zagat Surveys стал бестселлером, он включает рейтинг и описание 100 тысяч ресторанов в более чем сорока городах в Соединенных Штатах и за рубежом.

Взрыв выбора

И в бизнесе за последние годы произошли сильные изменения, связанные с удивительно быстрым увеличением выбора продуктов в практически каждой категории. По оценкам, в Америке существует 1 миллион SKU (стандартных рыночных единиц). В среднем супермаркете вы найдете 40 тысяч SKU. А теперь о том, что не может не вызвать удивления. Средняя семья получает от 80 до 85 процентов из 150 SKU. Это значит, что скорее всего, мы проигнорируем 39,850 единиц товаров, которые предлагает нам супермаркет.

Покупка машины в в 1950-х значила, что вам придется сделать выбор между моделью от General Motors, Ford, Chrysler или American Motors. Сегодня вам придется выбирать из автомобилей от General Motors, Ford, Chrysler, Toyota, Honda, Volkswagen, Fiat, Nissan, Mitsubishi, Renault, Suzuki, Daihatsu, BMW, Mercedes, Hyundai, Daiwa, Mazda, Isuzu, Kia и Volvo. В начале 1970-х на рынке было представлено 140 моделей автомобилей, сегодня их 260.

Даже на таком небольшом рынке, как рынок спортивных автомобилей типа Ferrari стоимостью 175 тысяч долларов, конкуренция растет. Нам предлагают Lamborghini, новую спортивную модель Bentley, Aston Martin и новый Mercedes под названием Vision SLR.

А выбор шин для этих автомобилей еще более сложен. Раньше мы выбирали между Goodyear, Firestone, General и Sears. Сегодня нам предлагают Goodyear, Bridgestone, Cordovan, Michelin, Cooper, Dayton, Forestone, Kelly, Dunlop, Sears, Multi-Mile, Pirelli, General, Armstrong, Sentry, Uniroyal и еще двадцать два других бренда.

Основное отличие состоит в том, что то, что раньше представляло собой национальный рынок с местными компаниями, конкурирующими за бизнес, стало глобальным рынком, на котором все конкурируют со всеми и по всему миру.

Выбор в здравоохранении

Рассмотрим такую важную область, как здравоохранение. В старые добрые времена у вас был ваш врач, ваша больница, вы могли обратиться в Blue Cross и, возможно, в Aetna/US Healthcare, Medicare или Medicaid. Сегодня вам приходится рассматривать такие новые организации как MedPartners, Cigna, Prucare, Columbia, Kaiser, Well-point, Quorum, Oxford, Americare, Multipan, и такие концепции как Health Maintenance Organizations, Physician Hospital Organizations, Preferred Provider Organizations.

Это вызывает такую сумятицу, что журналы вроде US News & World Report начали составлять рейтинги больниц и других лечебных учреждений, чтобы облегчить наш выбор.

В Нью-Йорке книга, озаглавленная "Как найти лучших врачей" напечатана на 1,300 страницах и является результатом опроса, респондентами которого стали 28 тысяч врачей, медсестер и административных работников лечебных учреждений.

В Калифорнии даже стали придавать гласности "отчетные карточки" лечебных учреждений. Это началось с нескольких групп врачей и организаций, занимающихся здравоохранением, которые публиковали "отчетные карточки", в которых оценивали работу лечебных учреждений. Затем калифорнийская организация PasifiCare, насчитывающая 2,1 миллиона членов, опубликовала на своем веб-сайте отчет под названием "Индекс качества", в котором был представлен рейтинг 100 лечебных учреждений. Он был составлен в соответствии со степенью клинических результатов, удовлетворенностью их сотрудников, административными данными и профессиональными/организационными данными.

Все это настолько сбивает с толку, что люди больше не беспокоятся по поводу болезней. Они беспокоятся о том, куда пойти, чтобы их вылечили более качественно.

Выбор разрастается

То, что мы только что описали, происходит с рынком Соединенных Штатов, на котором представлен самый большой выбор из всех мировых рынков (поскольку у наших граждан больше всего денег и больше всего маркетологов, которые пытаются эти деньги у них отнять).

Рассмотрим такую развивающуюся страну, как Китай. После десятилетий, на протяжении которых китайские потребители покупали безымянные продукты, произведенные на государственных предприятиях, теперь, каждый раз идя за покупками, они могут выбирать из растущего ассортимента отечественных и импортных продуктов известных торговых марок. Согласно результатам недавних исследований, в Китае начал создаваться национальный рынок продуктов питания бренд-нэйм. В стране уже существует 135 "национальных" брендов еды, из которых может выбирать потребитель. У страны впереди еще долгий путь, но это путь к серьезной тирании.

Некоторые рынки стоят гораздо дальше в своей отсталости. Такие страны как Либерия, Сомали, Северная Корея и Танзания так бедны и хаотичны, что выбор является лишь слабым лучом света, который брезжит перед глазами людей.

#### Закон разделения

Движет выбором Закон разделения, о котором мы писали в книге "Двадцать два непреложных закона маркетинга".

Подобно амебе, которая делится в чашке петри, арена маркетинга представляется нам постоянно расширяющимся морем категорий.

Категория начинается как единый организм. Компьютеры, например. Но со временем категория распадается на сегменты. Универсальные компьютеры, миникомпьютеры, рабочие станции, персональные компьютеры, ноутбуки, планшеты, планшетные компьютеры.

Как и компьютеры, автомобили начинались с единой категории. На рынке доминировали три бренда (Chevrolet, Ford и Plymouth). Затем категория разделилась. Сегодня нам предлагают автомобили представительского класса, автомобили средней стоимости и недорогие машины. Спортивные машины, полноприводные, RVs, минивэны, паркетные джипы, субурбаны, то есть вагончики на стероидах.

В телевизионной индустрии каналы ABC, CBS и NBC когда-то владели долей аудитории в 90 процентов. Сегодня у нас есть сетевое, независимое, кабельное телевидение, спутниковое и общественное телевидение. Сегодня обычная семья выбирает из более чем 150 телеканалов. А еще нам угрожают "распределенным видео", которое, как обещают, сделает мечту кабельной индустрии о создании вселенной размером в 500 каналов, не слишком честолюбивой. Стоя перед таким выбором, вы переключаете каналы, пытаетесь понять, что же вам смотреть. К тому времени, как вы найдете, шоу уже закончится.

Процесс "разделения" не остановить. Если у вас есть сомнения на этот счет, изучите таблицу взрыва выбора.

## Взрыв выбора

Категория	Начало 1970-х	Конец 1990-х
Модели машин	140	260
KFC пункты меню	7	14
Виды автомобилей	654	1,212
SUV стили	8	38
Сухие завтраки	160	340
Модели PC	0	400
Поп-звезды	3	29
Компьютерные программы	0	250,000
Прохладительные напитки	20	87
Веб-сайты	0	4,757,894
Бутилированная вода	16	50
Фильмы	267	458
Молоко	4	19
Аэропорты	11,261	18,202
Зубные пасты Colgate	2	17
Журналы	339	790
Полоскание рта	15	66
Новые книги	40,530	77,446
Зубные нити	12	64
Общественные колледжи	886	1,742
Лекарства по рецептам	6,131	7,563
Парки развлечений	362	1,174
Болеутоляющие без рецепта	17	141
Размеры телеэкрана	5	15
Модели джинсов Levi's	41	70
Телеканалы в Хьюстоне	5	185
Модели кроссовок	5	285
Радиостанции	7,038	12,458
Чулочные изделия	5	90
Ассортимент McDonald's	13	43
Типы контактных линз	1	36

### "Индустрия выбора"

Все это привело к созданию целой индустрии, направленной на то, чтобы помочь людям в их выборе. Мы уже рассказывали о ресторанных гидах Zagat и отчетных карточках здравоохранения.

Везде, куда вы ни пойдете, вам предложат совет по поводу того, которые из 8 тысяч акций купить или как найти хорошего зубного врача в Сент-Луисе. Или по поводу лучшей программы MBA в сотнях бизнес-школ. (Поможет ли это мне найти работу на Уолл Стрит?)

Интернет быстро заполняется дотками, которые помогают вам найти и выбрать все, что только можно себе представить, причем все обещает быть по самым низким ценам.

Такие журналы как Consumer Reports и Consumer Digest пытаются разобраться с бешеной атакой продуктов и выбора, занимаясь ротацией категорий, о которых они печатают отчеты. Единственная проблема состоит в том, что они описывают такое количество деталей, что вы приходите в еще большую растерянность, чем до того, как вы прочитали эти статьи.

Психологи, специализирующиеся на проблемах потребителей, считают, что огромное море выбора сводит нас с ума. Подумайте о том, что Кэрл Муг, доктор психологии, говорит на эту тему: "Слишком большой выбор, тот факт, что каждая малейшая прихоть может немедленно быть удовлетворена, заставляет детей и взрослых оставаться инфантильными. Из-за маркетинговой перспективы люди перестают заботиться, становятся такими же толстыми и ленивыми как гуси на лужайке и теряют способность к принятию решений. Они отступают и обороняются от сверхстимуляции, им становится скучно".

Выбор может быть жесток

Словарь определяет слово "тирания" как абсолютную власть, которая часто является непреклонной или жестокой.

То же самое можно сказать и про выбор. В условиях жесточайшей конкуренции сегодня движущей силой рынков является выбор. Перед потребителем встает такое количество альтернативных

товаров, что вы дорого платите за каждую ошибку. Ваши конкуренты забирают ваш бизнес, и вам не так-то легко отвоевать его назад. Компании, которые не понимают этого, не долго протянут. (Вот это жестокость).

Давайте лишь взглянем на надгробные камни кладбища брендов: American Motors, Burger Chef, Carte Blanche, Eastern Airlines, Gainesburgers, Gimbel's, Hataway shirts, Horn & Hardart, Mr. Salty, Philco, Trump Shuttle, VisiCalc, Wolworth's.

И это далеко не полный список имен тех, кого больше нет с нами.

Вы должны быть осторожны

Если вы проигнорируете свою уникальность и попытаетесь стать всем для всех, вы быстро подорвете то, что делает вас отличным от других. Рассмотрим Chevrolet. Когда-то доминирующий добротный семейный автомобиль, Chevrolet попытался добавить к своей идентичности такие качества как "дорогой", "спортивный", "маленький", "грузовик". "Отличие" растворялось по мере прибавления. Сегодня этот бренд идет вслед за Honda, Ford, и Toyota (Honda 679,626 автомобилей, Ford 591,010 автомобилей, Chevrolet 479,802 автомобилей по общим продажам в 1998 году).

Если вы игнорируете изменения на рынке, ваше отличие может стать менее значимым. Рассмотрим DEC (Digital Equipment Corporation). Когда-то компания была первым производителем миникомпьютеров в Америке. Однако она проигнорировала изменение технологий, которое предлагало, что настольные компьютеры станут движущей силой в офисе. "Отличие" компании стало менее значимо. Сегодня DEC почилa, поглощенная Compaq, одной из самых больших компаний в области настольных компьютеров.

Если вы останетесь в тени своих больших конкурентов и никогда не установите свое отличие, вы всегда останетесь слабыми. Рассмотрим Westinghouse. Компания так и не вышла из тени General Electric. Сегодня Westinghouse больше нет с нами. Или рассмотрим Goodrich. Многие годы компания только что не изобретала колесо, но Goodyear пожинала все плоды. Из-за путаницы в именах с более сильным конкурентом, для компании было совершенно невозможно отделиться от него в сознании потенциальных клиентов. Сегодня жизнь Goodrich поддерживается аппаратами искусственного дыхания.

Мы живем в мире не умеющем прощать.

И все будет только хуже

Не клянись, что все успокоится. Мы чувствуем, что все только ухудшится по той простой причине, что выбор рождает новый выбор.

В книге, озаглавленной Faster (Быстрее) ее автор Джеймс Глик описывает то, что можно назвать только непонятным будущим, которое он описывает как "Ускорение почти всего". Рассмотрим следующий сценарий, который описан им:

Это разрастание выбора представляет еще позитивную петлю обратной связи - целый зверинец таких петель. Чем больший излишек информации набрасывается на вас, тем больше Интернет-порталов, поисковых машин и информационных узлов появляется, чтобы помочь вам, выплескивая информацию в вашем направлении. Чем больше телефонных линий у вас есть, тем больше вам нужно. Чем больше патентов, тем больше адвокатов по патентам и патентных поисковых служб. Чем больше кулинарных книг вы покупаете или скачиваете из Интернета, тем больше вы чувствуете, что должны подать гостям что-нибудь новенькое, соответственно, тем больше кулинарных книг вам нужно. Сложности являются прародителями выбора. Выбор вдохновляет технологию, технологии создают сложности. Без дистрибьютерской и производительной эффективности современного мира, без свободных от пошлин товаров и экспресс-доставки, без штриховых кодов и сканнеров, и сверх того, компьютеров, выбор не разрастался бы с такой скоростью.

Дамы и господа, мы еще ничего не видели.

## Глава 2. Что же случилось с U.S.P.?

В 1960 году председатель рекламного агентства по имени Россер Ривз был известен как первосвященник агрессивной рекламы. Он написал очень популярную книгу, озаглавленную "Реальность и реклама". Его книга была переведена на двадцать восемь языков и широко использовалась в качестве учебника для колледжей. Во многом она положила начало современному маркетингу.

В этой книге он представил и определил понятие "уникального торгового предложения", или U.S.P. для краткости.

Определение

По Россеру, U.S.P. было точным термином, которому он дал ему трехступенчатое определение:

1. Каждое рекламное объявление должно делать потребителю предложение. Не только слова, не только восхваление продукта, не только демонстрация товара в витрине. Каждое рекламное

объявление должно говорить каждому, прочитавшему его: "Купи продукт, и ты получишь эту конкретную выгоду".

2. Предложение должно быть таким, какое конкурент или не может сделать или не делает по какой-то причине. Оно должно быть уникальным - не важно, уникален ли сам бренд или то, как он представлен в этой конкретной области рекламы.

3. Предложение должно быть так сильно, чтобы оно могло двигать миллионными массами. (То есть притягивать новых клиентов к вашему продукту).

Он продолжал, говоря, что большая часть рекламы в его время является "усталым искусством восхваления". В ней отсутствует реальное послание. Ее написали люди, которые не понимают реальность.

Вы можете подумать, что эта дискуссия осталась в прошлом и, что идеи господин Ривза давно усвоены и сегодня используются всеми практикующими рекламщиками.

К сожалению, это не так.

Дискуссия продолжается

Поразительно, но дискуссия все еще продолжается на Мэдисон авеню. Статья на первой странице журнала Advertising Age, опубликованная 37 лет назад после выхода книги господина Ривза, провозглашала:

"Поэты против убийц": Постоянные дебаты о рекламе - подчеркивать искусство или остановиться на агрессивной рекламе? - достигают все большего напряжения, в то время как целые состояния поставлены на карту.

Эта статья, продолжавшаяся с первой страницы на многих других, рассказывала о битве креативщиков, которые считают, что их работы должны быть эмоциональны и художественны, и маркетологов, которые хотят, чтобы реклама была функциональна и рациональна.

Одна группа хочет связи с потребителем. Другая группа хочет продавать потребителю.

Пора прекратить споры и повернуться лицом не к реальности рекламного дела, а к реальности рынка.

Где же Россер теперь, когда он нам так нужен?

Когда господин Ривз говорил о том, что нужно отличаться, мир был тихим местечком. Глобальная конкуренция еще не существовала. В действительности, по сегодняшним стандартам, конкуренции вообще практически не было.

Концепция того, что нужно быть уникальным или отличным от других гораздо более важна в 2000 году, чем в 1960.

В то время как споры о том, "продавать или не продавать" продолжались, внезапно настал Новый Мировой Порядок. Сегодня продажи многих компаний превышают годовой национальный валовой продукт некоторых стран. Первые 500 глобальных компаний представляют 70 процентов мировой торговли.

Поглощение и слияние присутствует везде, и богатые становятся еще богаче и больше. Конкуренции не только больше, это более жестокая и умная конкуренция.

Очень часто эта новая конкуренция может использовать тот факт, что покупательское поведение не ограничивается только людьми и их доходами. Оно также зависит от того, насколько потребитель неудовлетворен существующими предложениями.

Первый шаг в построении бренда

Очень много книг написано о брендинге, но лишь немногие говорят о дифференциации. А если о ней и упоминается, авторы редко заходят дальше разговоров о том, дифференциацией важно заниматься.

Рассмотрим Young & Rubicam, очень большое и талантливое мировое рекламное агентство, которое разработало систему под названием "наука бренда". Они говорят, что "дифференциация первична". Она определяет бренд и отличает его от всех других. Именно так рождаются бренды, и так они умирают, если от дифференциации отказываются. (Мы действительно полагаем, что они правы).

Но вместо того, чтобы действительно углубиться в эту тему, они быстро переключаются на такие вопросы как релевантность, оценка, знания и модуляторы силы бренда.

А мы, добрые читатели, планируем заглянуть дальше. Если от дифференциации зависит жизнь и смерть брендов, мы чувствуем, что она стоит того, чтобы вы занялись исследованием этого предмета глубже. (Старина Россер хотел бы, чтобы мы сделали именно так).

Как важно быть другим

Выбор из многих возможностей всегда основан на отличиях, скрытых или явных. Психологи подчеркивают, что явно дифференцированные отличия, привязанные к продукту, могут улучшать память, так как могут быть интеллектуально осознаны. Другими словами, если вы рекламируете продукт, вы должны указать потребителю причину, по которой он выберет этот продукт. Если вы можете одновременно еще и развлечь потребителя, отлично.

К несчастью, дело в том, что многие рекламщики не осознают необходимости предоставить потенциальному клиенту уникальное торговое предложение.

Большая часть этих людей считает, что продавать - это не круто, и что люди воспринимают только те компании, которые не пытаются им что-либо навязать. Кроме того, многие утверждают, что в продукте часто не существует достаточных "отличий" для того, чтобы было о чем говорить. Однако они игнорируют тот факт, что нравится людям то, что им что-то навязывают, или нет, в море выбора потенциальный клиент по-прежнему испытывает проблемы с принятием решения о том, что покупать или не покупать. Другими словами, альтернативы являются ни чем иным как сырьем для принятия решений. Любое решение необходимо принять.

Как люди принимают решения

Психологи много рассуждают о том, как люди решают проблемы. Они пришли к мнению, что четыре функции участвуют в процессе: интуиция, мышление, чувство и ощущение. Люди имеют тенденцию руководствоваться в принятии решений одной из этих функций. Давайте посмотрим на эти функции с точки зрения продаж.

Дифференцирование для "подсознательных"

Люди, которые используют интуицию, концентрируются на возможностях. Они избегают деталей и смотрят на всю картину целиком.

Такой тип людей с большим пониманием относится к стратегии дифференцирования, основанной на том, что ваш продукт является следующим поколением в своей категории. Когда создатели Advil позиционировали свой новый ибупрофен как "продвинутое лекарство против боли", они дифференцировали себя именно в направлении людей, воспринимающих всю картину целиком.

"Подсознательные" люди очень интересуются тем, что есть новенького. Поэтому продажи таким людям являются очень эффективным способом представления нового типа продукта.

Дифференцирование для "мыслителей"

Мыслители аналитичны, точны и логичны. Они владеют большим количеством информации, часто игнорируя эмоциональный или чувственный аспект ситуации. Хотя они могут показаться безжалостными или невнимательными, это не совсем так. Они думают (тип Генри Киссинджера).

Такие люди восприимчивы к логическим аргументам и фактам в отношении продукта. Отличительная стратегия BMW как "машины для вождения" скорее всего прекрасно работала для таких людей, особенно когда компания представляла их вниманию такие факты как эргономичный дизайн, маневренность, не утяжеленный двигатель и множество отчетов о том, как ведет себя автомобиль при вождении.

Дифференцирование для "чувственных"

Чувственных людей интересуют чувства окружающих. Им не по душе интеллектуальный анализ, они руководствуются своими симпатиями и антипатиями. Им нравится работать с людьми и они очень лояльны.

Такой тип людей является идеальной аудиторией для рекламы от третьего лица, когда эксперты серьезно высказывают свое мнение. Кампания Miracle-Gro, которая дифференцировала продукт как выбор экспертов, была идеальна для чувственных людей. Красивые люди в окружении красивых цветов, рассказывающие о чудесах Miracle-Gro, были верной стратегией.

Дифференцирование для "ощущающих"

Ощущающие люди видят вещи такими, как они есть и с большим уважением относятся к фактам. Они глубоко вдаются в детали и редко делают ошибки. Они успешно применяют нужную вещь в нужной ситуации.

Отличительная стратегия лидерства Herz (Есть Herz и не только) является прекрасной программой для ощущающих, которые инстинктивно знают, что Herz действительно является номером один. (Двадцать пять лет рассказов о том, что они являются номером один, не раздражает). Для них Herz действительно лучший, это подсказывает здравый смысл.

Следует отметить, что люди часто представляют собой смесь этих функций. "Подсознательные" и "Чувственные" не одобряют слишком много деталей. "Мыслители" и "Ощущающие" работают с большим количеством информации. Но все они пытаются принять решение по поводу того, что купить, тем или иным способом.

Вы можете дифференцировать все, что угодно

Теодор Левитт, гурӯ маркетинга и Гарварда, написал книгу, озаглавив ее "Маркетинговое воображение". Он определенно стоял на стороне Россера Ривза, когда утверждал в четвертой главе своей книги, что возможно дифференцировать все, что угодно.

Его мнение состоит в том, что продукты должны быть усилены путем предложения потребителям большего, чем, по их мнению, им нужно или чем они ожидают получить. Это значит, что могут предлагаться, например, дополнительные услуги или гарантийное обслуживание. General Electric делает это, давая советы своим клиентам, как делать международный бизнес. Кроме того, компания

предлагает своим клиентам гарантийное обслуживание, в результате чего им не приходится содержать в своем штате ремонтные бригады.

Otis Elevator использует диагностику на расстоянии как способ дифференцировать себя. В загруженных офисных зданиях, где обслуживание и ремонт лифтов является одним из самых неудобных моментов для арендаторов и их посетителей, Otis использует возможности своей удаленной диагностики для того, чтобы предсказывать возможные неудобства в связи с поломкой лифта. Компания посылает своих служащих, которые выполняют превентивное обслуживание вечером, когда лифты используются меньше всего.

Oral-B изобрела мощный источник дифференциации благодаря зубной щетке, которая сама рассказывает потребителям о том, что нужно купить новую (запатентованная голубая краска в середине щетины).



## Дифференцирование потребительских товаров

Даже мир продуктов питания нашел способы дифференцировать себя и таким образом создать уникальное торговое предложение. Их успешная стратегия может быть суммирована в пять пунктов:

1. Идентифицируй. Обычные бананы стали бананами лучшего качества за счет наклеивания на них маленького лейбла Chiquita. Dole сделала то же самое с ананасами, наклеив на них свой лейбл, то же самое сделали с салатом, положив каждый кочан в чистый пакет Foxu. Конечно, вам придется затем объяснить людям, почему им следует искать именно эти лейблы.
2. Персонифицируй. Парень по имени Зеленый Гигант (Green Giant) стал отличием целого семейства овощей в различных упаковках. Френк Пердю стал крутым мужиком, спрятавшимся за нежным цыпленком.
3. Создайте новый класс. Люди, торговавшие дынями, хотели привлечь внимание к отличной от других, большой дыне. Но вместо того, чтобы назвать ее просто "большой", они придумали ей имя: дыни Crenshaw. Tyson хотела продавать маленьких цыплят, что звучит не слишком привлекательно. Поэтому компания представила кур Cornish.
4. Измените имя. Иногда ваше название звучит недостаточно привлекательно, чтобы продукт с таким названием хотелось бы положить в рот. Как китайский крыжовник, например. Но изменение названия на фрукт киви, внезапно открыло миру, что существует новый любимый им фрукт, который все хотят попробовать.
5. Перепозиционируйте категорию. Свинина была всего лишь мясом свиньи на протяжении многих лет. Всего лишь злые духи в виде картинок, изображавших небольших зверьков, валявшихся в грязи, были изгнаны из сознания. Зверьки всего лишь вскочили на куриные насесты и стали "еще одним белым мясом". Очень хороший шаг, когда красное мясо стало проблемой в восприятии.

Там, где есть желание, найдется способ дифференцирования.

## Глава 3. Изобретение USP заново.

У Россера Ривза было желание дифференцировать.

Но сорок лет назад путь к отличию обычно был основан на осязаемой разнице между продуктами. Обычно он включал преимущество, которое можно было подчеркнуть, путем сравнения с конкурентами.

"Освежает ваше дыхание в то время как чистит ваши зубы", гласил слоган зубной пасты Colgate. (Годы спустя Crest добавила в свою зубную пасту ингредиенты, которые боролись с кариесом, и захватила это USP.)

"Смывает запах с тела", объявило мыло Lifebuoy в 1950-х. На самом деле, любое мыло смывает запах с тела, но Lifebuoy первым поняла это и захватила этот аспект. (Позже мы поговорим об этом подробнее).

"Наши бутылки моются под струей воды", именно такой была точка отличия от легендарного копирайтера Клода Хопкинса, который продвигал пиво своего клиента. (Это не ново, на любом пивоваренном заводе делают то же самое. Но он был первым, кто заявил об этом гигиеническом аспекте).

Простая наука была на стороне многих компаний в те времена. Apacin, например, могла предлагать свою уникальную "комбинацию ингредиентов" как превосходящую простой аспирин или аспирин с буфером. Врачи могли объяснить, что комбинация ингредиентов Apacin имела эффект, отличный от того, который обычный аспирин производил на человеческий организм.

Что произошло?

Сегодня гораздо сложнее создать USP или отличие продукта или его преимущество. В результате большая часть участников рынка перешли к другим концепциям.

Частично это происходит из-за огромного количества новых продуктов. Они затуманивают сознания воззваниями, конфликтующими между собой и незначительными точками отличия. ("Итак! Свежий мятный гель предотвращает образование зубного камня, имеет прекрасный вкус".)

Частично это происходит из-за того, что количество ответов конкурентов в стиле "я тоже" очень велико. Конкурирующие продукты становятся все более и более похожи друг на друга. Технология сегодня позволяет конкурентам разорвать ваш продукт на части, призвать инженеров и состряпать подобный продукт еще до того, как вы воспользовались шансом установить свою уникальность.

Частично это происходит из-за скорости. Подумайте о такой компании как Intel, которая увеличивает накопление данных и рабочие характеристики ежегодно и невероятно быстро. Подумайте о бизнесе подгузников, в котором новые продукты вырываются на рынок не реже, чем каждые полгода. У большинства компаний нет времени, чтобы почитать на лаврах.

Когда вы выживаете, за счет того, что ежедневно изобретаете что-то новое, трудно отличаться от других только за счет того, что сам ваш продукт отличается от других.

Действительно ли он "новый"?

В 1987 году, в соответствии с отчетом Market Intelligence Service Ltd., появилось 14,254 новых продукта, которые вышли на рынок Соединенных Штатов.

К 1998 году это число выросло до 25,181.

Для того, чтобы можно было лучше представить себе это количество, скажем, что это значит, что 67 новых продуктов ежедневно появлялось на рынке. Или что каждый город, поселок или деревня в Америке могли стать владельцами своего нового продукта. ("Добро пожаловать в Бафффорд Сити, родину шампуня Buttermilk").

Но у новых продуктов количество не означает качество. Невероятное разнообразие этого потока лосьонов, снадобий и приспособлений не означает прорыва. Это всего лишь невнятный шум, которому никогда не оформиться в слова.

Майкл Ласки наблюдал за сценой, на которой появлялись новые продукты в течение двадцати одного года. Он является адвокатом по патентам в компании Merchant & Gould в Миннеаполисе. "Большинство новых продуктов это мелочи, - говорит он. - Они не являются настоящими изобретениями, чем действительно должен являться патент. Это просто незначительные, тривиальные усовершенствования. И это сильно облегчает конкуренту выход на рынок со своим собственным "душистыми пузырьками" или "тройным краем" или чем-нибудь другим".

Достаточно о продуктовых отличиях.

Действительно ли он защищен?

Патентная защита может быть довольно сильна, если предположить, что вы действительно владеете новаторским изобретением. (Даже некоторые хирургические операции были запатентованы). Или вы можете окружить себя достаточным количеством новых штучек, чтобы загнать вашего конкурента в безвыходное положение.

Рассмотрим войны подгузников стоимостью 4 миллиарда долларов, в которых участвуют около тысячи патентов, (и почти столько же адвокатов), которые охватывают все - от петель для закрепления Velcro до количества пластика в эластичных манжетах вокруг ног. Верьте или нет, бизнес подгузников является одним из самых часто упоминающихся в анналах бюро Патентов и Торговых марок.

Два главных конкурента в области подгузников, Procter & Gamble и Kimberly-Clark даже договорились прекратить судиться по поводу патентов и перекрестно лицензировать спорные патенты. Вместе они уже контролируют три четвертых рынка подгузников. Теперь они могут побить своих более мелких конкурентов за счет выплат роялти за специальные "манжеты", которые не дают этим чертовым подгузникам протекать.

Итак, чудачки, чувствуете ли вы, что вам сегодня светит удача? Готовы ли вы броситься в борьбу за детские попки с вашим новым продуктом? Если да, что будьте готовы к тому, что большие дяди натравят на вас свои патенты и своих адвокатов.

Но есть и приятный сюрприз. Такого рода предварительное патентование и адвокатские уловки являются исключением, а не правилом.

"Во всем бизнесе потребительских продуктов, - пишет Wall Street Journal, - производители недорогих домашних брендов обычно близко подбираются к патентованным продуктам, когда пытаются копировать новые идеи, но не крадут их в прямом смысле слова". Это подражания, которые сбивают цену, совпадают по виду или вкусу.

Один британский профессор маркетинга рассказывает об этом следующим образом: "Последние несколько требовательных лет заставили нас заучить истину о том, что необходимо новаторство, что нужно обладать конкурентным аспектом. Но когда мы действительно захватываем лидерство, мы видим, что наше преимущество временно. Почему? Потому что наши конкуренты работают под тем же самым давлением, и обычно имеют те же самые ресурсы".

Как они делают это? Мощные новые компьютерные технологии позволяют им постепенно, миллиметр за миллиметром, раскрыть вашу новую идею, а затем скопировать ее.

Анализируя их до самой смерти

Иногда мания анализировать и разбирать конкурентов по косточкам может разобрать их на части в прямом смысле слова. Уникальная точка отличия, если такая когда-нибудь существовала, не имеет шанса.

Роберт МакМатч является бывшим руководителем Colgate-Palmolive, а теперь консультантом. Он любит рассказывать историю о том, что случилось, когда шампунь под названием Wash & Comb успешно вышел на рынок тестирования. Он обещал ликвидировать путаницу. Конкуренты были очень заинтересованы. Затем МакМатч начал действовать.

"Моя консультационная фирма сама закупила около 3 тысяч пузырьков с шампунем на рынке в Атланте, - рассказывает он, - В результате Wash & Comb стал выглядеть как настоящий победитель. Но его покупали не настоящие потребители. Это делали другие участники рынка. Когда история вышла наружу, она имела эффект разорвавшейся бомбы".

То же самое случилось, когда компания Hunt-Wesson, которая владеет королем поп-корна Orville Redenbacher, провела "исследование" нового бренда под названием Cracker Jack Extra Fresh. Сперва они очистили полки магазинов. Затем они поехали прямо на склад Garnd Union и скупили все. Так они делали не один раз. (Сотрудник супермаркета сказал, что они были единственными людьми, которые покупали этот продукт).

Неудивительно, что Cracker Jack Extra Fresh лопнул, когда об этом стало известно. Hunt-Wesson перестала покупать его.

Нет ничего невозможного

Мы не сказали, что дифференциация продукта является невыполнимым путем достижения отличия. Мы просто говорим, что это не просто.

Каждые несколько лет Gillette изобретает бритве заново. Они сделали это со своей бритвой с двумя лезвиями (Trac II), регулируемой бритвой (Atra), бритвой с двигающимися лезвиями (Sensor), а теперь с бритвой с тремя лезвиями (Mach 3).

Если смотреть поверхностно, то Mach 3 всего лишь новый продукт.

Если заглянуть глубже, то мы увидим тяжелую работу и страсть компании, которая регулярно делает устаревшими свои последние бест-селлеры.

Mach 3 потребовал вложений размером в 750 миллионов долларов до того, как первое лезвие было продано. Продукт окружен пачкой из тридцати пяти патентов, среди которых есть патент на "последовательно выровненные" лезвия, комфортные края для того, чтобы меньше "тянуло" и продвинутое движение "переднего штифта". (Звучит скорее как про Ferrari, чем про приспособление для сбривания щетины).

Каковы результаты всех этих изобретений и усилий? Доля рынка во влажном бритве, которая граничит с невозможным. Вот это и есть дифференциация.

Улучшать, модернизировать и изобретать заново

Та же компания, та же технология. А продукт другой.

Производитель зубных щеток Oral-B не выпустил ни одной новой щетки в течение двадцати семи лет, пока Gillette не купила компанию.

Gillette наняла 150 человек, которые занялись изучением удаления зубного камня. Результатом стал поток новых продуктов, в том числе и зубная нить, сделанная из патентованного волокна и их занимающая первое место в категории зубная щетка Advantage.

Если вы думаете о том, что какое-то качество продукта является для вас путем к отличию, вам будет полезно изучить модель поведения Gillette. Улучшать, модернизировать и изобретать заново.

Другими словами, идите далеко, иначе лучше оставаться на месте.

Часто происходит так, что компании отвлекаются от своего отличия. Volvo первой захватила концепцию безопасных машин как свое продуктовое отличие. Она представила несколько идей, усиливающих безопасность, таких как модульная конструкция, подушки безопасности по сторонам и подвижные фары. Но в последние годы фирма запаздывает с безопасной идеей переднего привода и полного привода.

Сегодня, когда японцы начинают разговор о новых электронных приспособлениях безопасности, Volvo ударилась в кабриолеты и купе, которые совсем не кажутся безопасными. Компания отвлеклась от того, в чем состояло ее отличие от других.

Горячий цыпленок и крутая музыка

Цыпленок в специях является модным новым продуктом. Poreys Chicken подает острых жаренных цыплят в стиле Cajun. "Мы пришли, чтобы спасти Америку от пресных цыплят", говорится в их телевизионном рекламном ролике.

Рекламный бюджет Poreys составляет 12 миллионов долларов, очень мало по сравнению со своим гигантским конкурентом, Colonel.

Но отличие их продукта очень сильно выражено, достаточно для того, чтобы обойти Church's Chicken и Chick-Fli-A и выйти на второе место по продажам в ресторанах, сразу за KFC.

Радио Bose Wave еще одна великая идея. "Оно кажется маленьким, - гласит реклама, - до тех пор, пока вы не включите его".

Это радио, не похожее на другие. Меньше, чем батон хлеба, оно производит богатый, заполняющий пространство звук. Как? Звук проходит через семифутовый акустический запатентованный волновод, свернутый внутри приемника. Этот остроумный продукт привел Bose, компанию, которая уже

считалась одним из самых уважаемых имен в бизнесе звука, к награде "За лучшую новинку" журнала Popular Science.

Продажи идут очень хорошо, даже не смотря на высокую цену в 349 долларов за штуку. В последний раз, когда мы заходили на сайт Bose, мы увидели слова на бланке заказа: "Просим учесть - из-за растущего спроса доставка товара может занять от четырех до шести недель".

Над продуктом и преимуществом

Протянут ли конкуренты свои когтистые лапы к цыпленку в специях и крутому звуку? Скорее всего да, если вы верите заключению трех британских профессоров. В статье, опубликованной в журнале Journal of Advertising Research, они пишут:

Подражание остается доминирующей силой в конкуренции. Быть конкурентоспособным значит вобрать успех одного из конкурентов. Такая имитация не ограничивается незначительными продуктовыми разработками (пищевая сода в зубной пасте или долгосрочные инвестиции с гарантией возврата), но относится даже более часто к основным продуктовым характеристикам (все основные автомобили должны быть быстроходны, безопасны, экономичны, и так далее).

Как вы видите, изобретение и затем удержание действительно отличающегося от других продукта является тяжелой работой. Но это выполнимо.

Предупреждение Теда Левитта

Возвращаясь к одному из отцов-основателей маркетинга, Теду Левитту из Гарварда, обратимся к его книге 1991 года "Мысли о менеджменте" (Thinking About Management):

Дифференциация является одним из самых важных стратегических и тактических видов деятельности, которым компании должны постоянно заниматься. Это непрерывный процесс. И все можно дифференцировать, даже так называемые "потребительские товары", такие как цемент, медь, муку, деньги, груз, перевозимый авиатранспортом, страхование судов.

Нет такой вещи как "потребительский товар", есть только люди, которые думают и действуют так, как будто они есть. Абсолютно все можно дифференцировать, как замечено выше, и все обычно так и происходит. Подумайте о мыле, пиве, банковских инвестициях, кредитных карточках, складировании стали, службах временной помощи, образовании. Нет причин для любой компании застревать в ловушке потребительских товаров, навсегда завязнув в конкуренции только по цене. Исторически, компании, которые вставали на путь работы только с потребительскими товарами и оставались на нем, даже если они сильно снижали свои издержки, всегда исчезали.

В главах, которые ждут нас впереди, мы исследуем дюжину путей, которыми стоит следовать, и рассмотрим наряду с продуктами еще и услуги.

Но сперва, несколько желтых флажков предупреждения.

Есть идеи, которые выглядят привлекательно, но вряд ли смогут заставить вас отличаться от других.

Глава 4. Качество и ориентированность на клиента редко могут стать отличительными идеями

Если вы живете или работаете в Нью-Джерси, вы можете выбирать из сотен банков. Огромные банки, такие как Chase, игроки среднего размера, такие как Commerce, местные банки, такие как Columbia Savings. Как же потребитель выбирает место, чтобы вложить свои сбережения?

Пытаясь победить в этой драке, на радио выступает Боб Кокс, президент Summit Bank, банка с капиталом в 20 миллиардов долларов. Вот его идеи:

Мы всегда ищем лучший способ обслужить вас.

Для нас нет слишком маленьких клиентов, мы слушаем всех.

Ни один наш служащий не считает себя слишком важным, чтобы выслушать вас.

Мы смотрим высоко.

Извини, Боб, но эти идеи не будут спасительны в высоко конкурентном мире. Ваши конкуренты читали те же самые книги и изучали те же самые предметы.

Для клиентов всех банков в мире высокое качество и хорошее обслуживание является само собой разумеющимся, а не приятной неожиданностью.

Другими словами, качество сегодня принимается как данность, а не как отличие. Знать и любить своих клиентов - обычное, а не из ряда вон выходящее дело.

Война за качество

Да, в 1990-е годы развернулись настоящие войны за качество. Лидеры бизнеса требовали создания средств и методов, для его измерения. Армии академиков маршировали с книгами наперевес и бесконечными речами о том, как определить, предсказать и поймать неуловимое создание под названием качество.

Они продолжали вещать, продираясь сквозь лабиринт акронимов и новомодных слов: Семь старых средств, Семь Новых инструментов, TQM, SPC, QFD, CQL и еще множество различных комбинаций из трех букв, которые можно было поставить рядом.

Только в 1993 году было издано 422 книги со словом "Качество" на обложке. Сегодня их вполтину меньше. (Наверно, мы выиграли войну.)

Исследование за исследованием сегодня подтверждают, что потребители видят улучшение качества повсюду. Автомобили делают лучше. Небольшие приборы служат дольше. Компьютеры выпускаются с инструкциями по пользованию на простом английском языке.

Редакционный директор социологической фирмы Roper Starch Worldwide объясняет это следующим образом: "Все бренды сегодня должны работать более старательно, чтобы продвигаться вперед. Они продолжают поднимать ставки, чтобы удовлетворить нужды потребителей. Потребитель остается королем. И не похоже, что положение может скоро измениться. Потребители не снизят требований, так как уровень экономики повышается. Они только становятся все более требовательными".

Кто выигрывает с качеством?

Кто из нас не рабуется лучше сделанному продукту или гарантии на отсутствие дефектов?

Но разве качество платит? Присяжные все равно остаются на его стороне.

Исследование, проведенное Gallup для американского общества контроля качества обнаружило, что только 28 процентов опрошенных руководителей сказали, что достигли значительных результатов в результате своих инициатив, касающихся качества. ("Значительный" значит увеличивающуюся прибыльность или долю рынка.)

Такое же исследование, проведенное Британским отделом торговли и промышленности, обнаружило, что в 86 процентах обследованных фирм разработка и внедрение передовых производственных систем не способствовали улучшению качества, увеличению гибкости или выполнению задач в срок. Более того, 43 процента этих компаний не улучшили своей конкурентной позиции.

Но только попытайтесь снизить ваше качество и конкурентоспособность в сегодняшнем мире. Удачи вам. Потребительские ожидания никуда не делись, независимо от того, во сколько обходится вам поддержание привычного им уровня.

Война за удовлетворение потребителя

Если качество это война, то оскорбление клиента станет для вас Армагеддоном.

Примечательное исследование, опубликованное в Harvard Business Review, уверяет, что компании могут увеличить прибыль по крайней мере на 25 процентов только за счет уменьшения недовольства клиентов на 5 процентов. Вот это да! Представляете, что началось в залах заседаний советов директоров по всей стране?

Семинары, книги и консультанты сообщили нам тысячу и один способ обхаживать, любить, пускать пыль в глаза и просто уговаривать человека, который называется потребителем.

Нам говорили, что с потребителем нужно сотрудничать. Потребитель всегда прав. Потребитель - король. Потребитель - бабочка (только не спрашивайте, почему).

Обратная связь с потребителем значит, что любая жалоба является подарком для вас. Улучшение вторичного маркетинга удержит вашего потребителя до конца его жизни. Научитесь руководить во времена тотального потребителя.

Этого было достаточно, чтобы увести вас в мир, который живет не для прибыли.

На рубеже веков, как заключил журнал Marketing Management, "Практически каждая компания сегодня делает все возможное, чтобы удовлетворить своих клиентов. "Мы делаем все, что от нас требуется", ежедневно повторяют они".

Конечно, существуют исключения. Такие, например, как наши авиакомпании, которые летают достаточно высоко, чтобы достичь высот фондового рынка и перевезти рекордное количество пассажиров в 1999 году. Однако, для их пассажиров лучшие времена еще не наступили. Мы слышим постоянные жалобы на сверх-бронирование, недостаточное место для ног, потерянный багаж, неполную или неверно переданную информацию об отложенных или отмененных полетах и разочарование по поводу миль, которые пролетели часто летающие клиенты. Эти мили несложно заработать, но практически невозможно использовать.

Любите эти мили

В 1983 году American Airlines представила программу AAdvantage. В те времена компания действительно верила, что поощрительные мили действительно смогут:

1. Увеличить верность бренду.
2. Отвлечь у конкурентов клиентов, которые хотят заключить более выгодную сделку.
3. Отличить American от United и всех остальных авиакомпаний.

AAAdvantage сегодня имеет 29 миллионов членов по всему миру, в том числе в одной только Бразилии полтора миллиона. Однако менеджмент не ожидал массового ответа конкурентов аналогичными программами, а также того, что подобные программы невозможно остановить, однажды запустив.

Сегодня все кому не лень, раздают мили. Давайте предположим, что вы много летаете в районе Гавайских островов. Мили, которые вы налетали, дадут вам пропуск Alona Pass от компании Alona Airlines. Вы летаете по делам в Бангкок? Thai Airlines предложит вам программу Royal Orchid.

Подождите минутку. Авиакомпании должны продавать билеты, а не отдавать их бесплатно. Программы для постоянных клиентов, предположительно являющиеся выгодными для клиента и самой компании, имеют следующие отрицательные эффекты:

- Уменьшение спроса на билеты, за которые приходится платить.
- Уменьшение количества свободных мест при полетах в популярные места отдыха, такие как Гавайи.
- Раздражение хороших клиентов, которые, однако, не могут реализовать свои накопленные мили.

Вот вынужденное заключение, сделанное Леонардом Берри, профессором по маркетингу и руководителем курса розничной торговли в университете Texas A&M: "Они не сделали очень важной вещи: они не дифференцировали поощряющие постоянных клиентов авиакомпании так, чтобы оправдать затраты и отрицательные стороны своих программ. Концепцию постоянного клиента, особенно ценовые преимущества для лучших клиентов, слишком легко скопировать".

Вода поднимается

Более сообразительный и требовательный потребитель поднимает уровень для любого участника рынка.

Теперь любая маленькая булочная разрабатывает программу для постоянных покупателей. (Полдюжины рогаликов с кунжутом? Давайте, я пробью вашу карточку.)

Обычный компакт-диск, заказанный в обычном интернет-магазине прибывает к вам с гарантией возврата денег. (И они гордятся этим.)

Калифорнийский отдел здравоохранения публикует карточки отчетов, в которых сотни врачей и больниц ранжируются в зависимости от их клинических результатов и удовлетворенности пациентов. (Первые десять процентов являются звездами и называются "лучшими практиками").

Благословенные времена для потребителей, не правда ли?

Просто спросите любой крупный банк в Сизтле, обнаруживший, что его клиенты стали менее терпимы к задержкам ответов на жалобы и разрешение проблем. В результате откровенных интервью был найден ответ: Nordstrom. Местная сеть универсальных магазинов, со знаменитым своей навязчивостью уровнем обслуживания изменила отношение клиентов к банковскому обслуживанию. Представьте, что вы банк. Что вы говорите своим клиентам? "Так делают в Nordstrom. Помните, что мы всего лишь банк".

Если клиент уже ожидает большего, то, что вы будете выходить из себя, обслуживая его, не принесет вам больших дивидендов. Ваше старание просто позволит вам остаться в игре.

И, между прочим, все ваши конкуренты также пытаются полюбить ваших клиентов.

Миф

Даже успех по шкале премии качества Malcolm Baldrige National Quality Award или даже получение этой награды само по себе не гарантирует вам успеха. Призеры Baldrige Award видели, как колебались цены на их акции, переживали задержки в разработке продуктов и теряли деньги на новых предприятиях.

Великий миф маркетинга в 1990-е годы гласил, что игра называется "услужить клиенту".

Многие маркетологи живут в призрачном мире. Они верят в фантазию девственного рынка. Это поверье, что маркетинг является игрой двух игроков, в которой участвует только компания и ее потребитель. В этой фантазии компания разрабатывает продукт или услугу, которые должны удовлетворить нужды потребителя, а затем использует маркетинг, чтобы собирать урожай.

Но девственных рынков не существует. Реальность маркетинга состоит из потребителей, которых сильно или слабо удерживают ваши конкуренты. Маркетинговая компания, таким образом, состоит из удержания вашего клиента и в то же время попытки отобрать клиентов у ваших конкурентов.

Именно это может сделать дифференциация. Она означает не только то, что вы должны знать своего клиента. Она означает, что ваши потребители должны знать о вас.

Удовлетворенность против приверженности

Еще одно утверждение: Удовлетворенность клиента не то же самое, что приверженность потребителя.

Исследование, проведенное Quality Institute International Inc. Показывает это:

- Более 40 процентов потребителей, которые заявляли о своей удовлетворенности, переключились на другого поставщика и даже не обернулись (Такой большой выбор, так мало времени.)
- Восемьдесят девять процентов людей, являвшихся владельцами автомобилей определенных компаний, говорили, что удовлетворены ими, однако 67 процентов из них сказали, что намереваются купить автомобиль другого производителя.
- Но менее, чем 20 процентов действительно сделали это.

И вы заняты тем, что ухаживаете за этими любящими потребителями? Все они могут перечеркнуть вас в любую минуту.

Подумайте, что происходит с Nordstrom, королем обслуживания. 19 апреля 1999 года в Business Week была опубликована статья, название которой гласило: "Прекрасного обслуживания было недостаточно". Статья рассказывала о медленном росте продаж в Nordstrom, разочаровании от низкой прибыли и изменении стоимости акций. Причиной была названа сверх-экспансия.

Но Уильям Е. Нордстром сказал об этом так: "Мы не смогли угнаться за изменяющимися нуждами клиентов".

Билл, вас перечеркнули.

Майкл Портер всходит "на борт"

Он, возможно, самый знаменитый профессор бизнес-школы в Гарварде всех времен и народов, и уже давно ему есть, что сказать о дифференциации.

В своей последней книге эссе, названной "О конкуренции", Майкл Портер наконец расставляет качество и страсть к клиентам по своим местам. Он делает это, разграничивая операционную эффективность и стратегическое позиционирование.

Операционная эффективность значит просто лучше делать то, что делает ваш конкурент. Это может быть способом достижения краткосрочного преимущества над конкурентом, но не имеет ничего общего с достижением долгосрочного преимущества.

Так как компании пытаются сравняться в показателях, по наблюдениям Портера, они становятся все более похожи друг на друга.

Вместо этого, говорит он, компаниям необходимо позиционировать себя как отличных от своих конкурентов. Это означает нахождение точки отличия, уникальной (или значимой) для их сферы деятельности.

"Операционная эффективность значит, что вы участвуете в той же самой гонке, но бежите быстрее, - говорит Портер, - А стратегия выбирает участие в другой гонке, той гонке, которую вы решили выиграть".

Профессор Портер увидел свет в конце туннеля.

Но это может произойти

В начале этой главы мы сказали, что качество и ориентированность на потребителя редко являются способом создания отличия.

Midwest Express Airlines является этим редким случаем.

Это очень успешная региональная авиакомпания, которая действительно сделала обслуживание и ориентированность на клиента своей отличительной чертой.

Компания предлагает бесплатный кофе и газеты в зоне вылета. Обеды с бифштексами и креветками. Шоколадное печенье. Дружелюбные стюардессы. Большое расстояние между сидениями. И, лучше всего то, что все это предоставляется за стоимость автобусных билетов. А трюк состоит в том, что компания сфокусировалась на продаже билетов корпоративным клиентам, а не навязывании выгодных сделок отдельным пассажирам и бронировании мест туристам.

Как же получается, что это работает?

Помешанные на прибыли основные авиакомпании теперь беспокоятся об обслуживании не более, чем дюжина или около того пассажиров первого класса. Авиакомпании сжали свои сидения, проталкивая как можно большее число пассажиров через неудобные проходы.

И не смотря на все это, они сильно повышают цены на билеты.

Все это приводило в ярость пассажира, который летает в командировки, и который внезапно полюбил Midwest Express с ее прямыми рейсами.

Итак, мораль на тему услуг, являющихся отличительной чертой: вы действительно можете использовать это как стратегию. Но только если ваш конкурент достаточно глуп, чтобы позволить вам сделать это.

Глава 5. Креативность - это не отличительная идея

В своей книге Reality in Advertising Россер Ривз ругал то, что он считал агрессивной рекламой и неэффективной рекламой. Такие концепции как "с настоящим карамельным вкусом" или "самый лучший вкус в мире" или "невероятно мягкий" вызывали у него потоки гневных высказываний.

Хотя они и не соответствовали его торговой концепции, эти слоганы были хотя бы попыткой продавать. Интересно, как бы он отреагировал на сегодняшнюю рекламу, которая даже не делает такой попытки. Рассмотрим следующие концепции, взятые из нескольких журналов: "Начните что-нибудь". "Добро пожаловать на борт. Правда". "Заботливо изменяем мир". "Люди водят нас". "Расширение возможностей".

Ловушка креативности

На смену агрессии пришла неопределенность. Большое количество сегодняшней рекламы стало настолько креативно или развлекательно, что трудно сказать, что компании действительно рекламируют.

Рассмотрим это рекламное объявление на целую страницу от компании J.P.Morgan, ведущего глобального финансового консультанта, андеррайтера и заемодавца.

Это объявление не имеет заголовка, просто изображено лицо человека, который смотрит на лист бумаги, на котором написано: "Я никогда не соглашался на хорошее, когда мог получить лучшее. Меня не интересует посредственность. Я никогда не путал тех, кто слушает с теми, кто понимает. Я всегда противостоял циникам. Со мной могло быть трудно. Но со мной было легко, если я видел совершенство. Я зажег огни. Я работаю в компании J. P. Morgan".

Чем отличается J. P. Morgan?

Это неплохие мысли и хороший отрывок прозы. Но что же пытается продать J. P. Morgan читателям журнала Fortune? Что это компания, которая печатает пронзительные послания от своих служащих? Что ее работники очень старательны? Чур нас. Кроме того, мы не отдадим свои деньги некому неизвестному сотруднику, мы отдадим их большой, успешной организации.

В чем отличие J. P. Morgan, непонятно из этой рекламы. А ведь это их 150-летняя история служения самым заметным мировым корпорациям, правительствам и богатым семьям. J. P. Morgan помогала структурировать и финансировать General Electric и AT&T на заре этих компаний. Она ссужала деньги французам и британцам во время двух мировых войн. Компания поддержала Мексику 2,6 миллиардами долларов в долговых обязательствах и Российскую Федерацию такой же суммой.

Им следовало бы начать программу, которая представила бы их уникальные возможности в контексте своего долговременного наследия: "Генерируем богатство в течение 150 лет". (Начиная с самого Дж.П.Моргана).

А какой потенциальный клиент не хочет, чтобы для него создали немного богатства?

Индустрия спорит

Неопределенность зашла так далеко, что Advertising Age отрапортовал о том факте, что некоторые руководители компаний получают письма от акционеров о том, что цена на их акции падает из-за "рекламы, которая очень далека от реальной задачи, состоящей в том, чтобы помочь убедить зрителя купить продукт".

Рэнс Крейн, главный редактор журнала Advertising Age, давно начал крестовый поход против неопределенной, неэффективной рекламы, которая создается под видом креативности. Его точка зрения, и она верна, состоит в том, что плохая работа стоит рекламщикам поддержки руководителей, в которой они нуждаются.

Бывало, что руководитель размышлял над тем, какая половина его рекламного бюджета была потрачена впустую. Сегодня он думает, а не впустую ли был потрачен весь бюджет.

Неудивительно, что исследование, проведенное Американской Рекламной Федерацией, показало равнодушное отношение к рекламе как способу, который помогает компаниям расти.

Когда руководителей спросили, удовлетворены ли они рекламными шагами, которые предпринимают их компании, только 6,8 процента респондентов ответили, что они весьма удовлетворены.

Защита "креативности"

Вот что несет рекламную индустрию на рифы: мнение о том, что реклама теряет эффективность в век сверхкоммуникации и цинизма.

Адвокаты художественного и поэтического подхода к рекламе отсылают нас к 60-м годам, в которые реклама претерпела большие изменения. Это было время, когда стал очень важен элемент "привлекательности". До этого вы могли сказать, что эта таблетка вылечит головную боль, а та машина будет ездить быстро, или просто будет полезна. Реклама подчинялась логике и была направлена на увеличение продаж. Тогда же появилось мнение, что если реклама слишком рьяно пытается продавать, ее послание не только не понравится, а просто будет проигнорировано.

Поэтому они стараются создавать рекламу, имеющую эмоциональный, соблазнительный, смешной или невозмутимый оттенок, рекламу, которая формирует "связь" с потребителем.



Шелли Лазарус, председатель Американской Ассоциации Рекламных Агентств, обратилась к своим коллегам на восемьдесят первом ежегодном собрании в 1999 году. Она убеждала членов ассоциации прославлять нетрадиционное и неожиданное - лучшая защита от консультантов по управлению, которые угрожают захватить роль, которую агентства традиционно играли в рыночных связях.

"Мои друзья консультанты чувствуют себя оскорбленными иррациональным и нелогичным подходом, - сказала Лазарус, - заметили ли вы это?"

Но, как она заметила, "Мы благоденствуем, так как потребители часто нерациональны и нелогичны", на них влияют "неосознанные эмоциональные ценности, которые часто находятся за пределами логики".

Дух Билла Бернбаха

Если вы будете недовольны таким образом мыслей, вы пробудите дух Билла Бернбаха, очень знаменитого рекламщика, который начал революцию привлекательности в рекламе в 60-х годах.

Они указывают на его работу как на начало креативной революции. К несчастью, как и многие революции, со временем она принесла много горя.

Билл Бернбах и Россер Ривз были не так далеки друг от друга в своих усилиях. Просто их стиль был разным. Бернбах брал мощные торговые идеи и просто представлял их každодневым языком, который не воспринимал продукт слишком серьезно. Он ввел в рекламу больше реальности.

Креативное отличие

Если вы посмотрите на работу Билла Бернбаха сегодня, вы обнаружите, что его стратегия была великолепна, просто выражена и очень логична.

"Подумайте о маленьком" для Volkswagen было прекрасным способом отличить Beetle от больших, сильно хромированных патрульных кораблей, которые предлагал людям Детройт.

"Поскольку мы всего лишь вторые в сдаче автомобилей внаем, мы очень стараемся" для Avis, что было честным способом показать отличие компании от Herz и других компаний по сдаче машин внаем.

"Вам не надо быть евреем, чтобы попробовать ржаной хлеб еврея Леви" было откровенным способом перепозиционировать этот ржаной хлеб как прекрасный хлеб для всех. (Еврейское происхождение делало этот хлеб отличным от других. Ему надо было сделать это отличие более привлекательным для не-евреев).

Да, в наш век реклама не так эффективна как была раньше. Да, это век, в который существует слишком много продуктов, которые охотятся за теми же самыми потребителями. Но если бы Бернбах все еще занимался своей работой, он бы делал рекламу теплую, человечную и, кроме того, с надежной стратегией.

Дух Мина Джо Грина

Идея, о которой вы много слышите в последнее время, состоит в том, что для того, чтобы отличаться, нужно быть эмоциональным. Программа за программой показывает эмоциональные сцены, в которых люди целуют детей или по другому проявляют свою человечность. Продукт играет наименьшую роль в этих живописных жизненных картинах.

Если вы спросите, почему такой подход был избран, многие укажут на знаменитый рекламный ролик компании Coca-Cola, который показывал игрока команды Pittsburgh Steelers Мина Джо Грина и семилетнего мальчика, которые пили Соке из одной бутылки после игры. Это была трогательная реклама, которая всем нравилась. К несчастью, хотя ее смотрели многие, она не повысила продаж напитка. (В то время отличительной идеей Pepsi был "выбор нового поколения", который принес большие результаты).

Но это деталь, о которой быстро забыли любители эмоций в бизнесе. Поэтому давайте обратимся к этому вопросу, но на научной, а не на эмоциональной основе.

Эмоции и выбор

Чтобы дойти до сути этого спора, мы обратились к психологам, чтобы они определили, как эмоции и разум действуют на нашу способность принимать решения.

Существует много сложных и тяжелых для восприятия статей, которые отвечают на вопрос почему человек из всех созданий на земле, является самым эмоциональным. Ричард и Бернис Лазарус, два профессора физиологии в калифорнийском университете привлекли наше внимание. В книге под названием "Страсть и рассудок" (Oxford University Press, 1994) они взорвали много мифов по поводу эмоций. Один из них заключается в том, что эмоции нерациональны и не зависят от мышления и рассудка. Они считают, что эмоции и интеллект идут рука об руку. (Достаточно о Шелли Лазарусе.)

Другим важным заключением, которое они делают, является то, что эмоции всегда существенно зависят от разума. Они полагают, что эмоции зависят от оценки собственной значимости. Без значимости и ее оценки нет эмоций.

Это означает, что если реклама вызывает эмоции и опускает причину, по которой товар нужно купить, все эти эмоции являются пустой тратой денег. Оценки не последует. (Достаточно о Мине Джо Грине.)

Другой психолог, доктор Кэрол Могг, очень хорошо сформулировал это: "Чисто эмоциональное поведение, широко говоря, встречается у очень маленьких детей или у умственно неполноценных взрослых. Обеспеченные реальностью, рационально обдуманнные атрибуты, в большей или меньшей степени, вносят вклад в любой выбор, во все точки отличия, независимо от эмоционального напряжения, лояльности или возбуждающих свойств продукта".

Другими словами, вам придется объяснить причину, по которой стоит купить ваш продукт.

Мы отвечаем за свои слова.

Сержио обретает религию

Сержио Зуман - бывший маркетинговый гуру Coca-Cola, в настоящее время консультирующий компании в поиске стратегии. И неожиданно он высказывает мнения, удивительно близкие к нашим. Он говорит, что маркетинг компании должен быть более обдуманным в том, как продавать продукт, чем в восхвалении и привлечении к работе знаменитостей.

Для тех из вас, кто не знаком с его достижениями, скажем, что он был в рядах продвигающих New Coke, или тех, кого мы называем "Эдсель из Атланты".

Он был там, когда уникальная отличительная идея Coke "настоящее" была отвергнута в угоду множеству бессмысленных слоганов.

Он был на месте, когда Coke отправилась в Голливуд для того, чтобы создать рекламу, которая была уникальна по созданию не-продаж. Если, конечно, вы не станете думать, что белый медведь, который пьет Coca-Cola, является отличительной идеей. (Coca, которую предпочитают белые медведи).

Он говорит, что "реклама должна доносить до потребителя преимущества и отличительные черты бренда". (Молодец, Сержио). А маркетинг - это "дисциплина, наука, которая позиционирует ваш продукт относительно ваших конкурентов". (Совершенно верно).

Затем он имеет нахальство сказать, что "агентства размениваются на заявления, что реклама - это искусство, в то время, как оно им не является". (Как удалось ему потратить столько денег на это "искусство" для Coke?)

В общем, мы счастливы видеть, что Сержио к концу жизни обратился. Плохо только, что озарение к нему не пришло раньше, так как это сэкономило бы для Coke огромную кучу денег, не прими он все свои неудачные решения.

Информация, а не реклама

Хотя Сержио теперь и понимает это, многие рекламщики даже не догадываются, что их работа состоит в том, чтобы предоставлять такую важную информацию о продукте, как почему человеку следует купить его. И эта информация не должна быть слишком похожа на рекламу.

Сознание ограничено в отношении того, какое количество информации оно вмещает и может хранить. (Более подробно в главе 9).

Один из путей преодоления ограниченности сознания, когда дело доходит до восприятия новой информации, - это старательная разработка способа презентации вашего послания в форме важной новости.

Слишком много рекламных объявлений пытаются развлекать или быть умными. В стремлении к этому они часто забывают о факторе новости в своей истории.

Исследователи из Starch могут продемонстрировать, что заголовки, которые содержат новость, лучше воспринимаются читателями, чем другие. К несчастью, большинство креативщиков считают такую позицию устаревшей.

Если люди думают, что у вас есть важное послание, которое вы хотите им сообщить, обычно они открывают свои глаза и прочищают уши, чтобы лучше воспринять то, что вы хотите сказать.

В последующих главах мы покажем вам много разных способов для создания отличия вашей компании или продукта. В каждом случае метод, предлагаемый нами, будет содержать важную новость о продукте. Будет ли это атрибут, лидерство, наследование традиций, предпочтение или любой другой опробованный и верный подход, все они предоставляют важную информацию, которая поможет потребителю справиться с проблемой выбора.

Трюк заключается в том, чтобы не похоронить эту информацию в том, что кое-кто называет "креативностью".

## Глава 6. Цена редко является отличительной идеей

Цена часто становится врагом дифференциации.

По определению, отличаться значит стоить чего-то. Это причина, по которой стоит заплатить немного больше, или, по крайней мере, столько же, за продукт или услугу.

Но когда цена становится фокусом маркетингового послания вашей компании, вы начинаете подрывать ваши шансы на то, что вас воспримут как уникального. Вы делаете цену основной

причиной того, что стоит выбрать вас, а не вашего конкурента. Это не здоровый путь, и по нему не стоит идти.

Немного компаний нашли свое счастье в таком подходе по той простой причине, что любой из ваших конкурентов может взять в руки карандаш. И с его помощью он может зачеркнуть существующую цену и написать меньшую в любой момент. И только вы и видели ваше преимущество.

Как говорит Майкл Портер, снижение цен станет безумием, если ваш конкурент сможет спуститься так же низко, как и вы.

Случай с дешевой морковью

В поддержку допущения, сделанного Портером, мы расскажем вам о начинающей компании, которая вышла на рынок с уникальной системой упаковки мелкой моркови. Именно эта система позволила создать осознанное ценовое преимущество над двумя большими поставщиками, уже присутствующими на рынке.

Для того, чтобы попасть на полки супермаркетов, компания вышла на рынок не с морковью лучшего качества, а с лучшей ценой. Две большие компании моментально сравняли свои цены с ценой начинающей компании. Это заставило новую компанию еще сильнее снизить цены, но установившиеся бренды опять упали, сравнив цены.

Когда один член совета директоров спросил менеджеров этой начинающей компании, что будет дальше, они предсказали, что две большие компании не будут больше снижать свои цены, поскольку это "нерационально". Они теряют деньги из-за своей более старой технологии упаковки.

Член совета директоров сообщил нам об этом предсказании. Мы, напротив, предположили, что это было бы совершенно рационально. Зачем двум компаниям, которые доминируют на рынке, позволять новой компании с ценой производителя выходить на рынок с преимуществом? Они были довольны тем, как шли у них дела до этого.

На следующем совете директоров менеджерам начинающей компании было приказано продать свою систему упаковки одному из установившихся брендов. Что они и сделали с выгодой.

Все были счастливы, и еще одна стратегия низкой цены канула в Лету.

## Построение ценового преимущества

Мы не сказали, что ценовая стратегия невозможна для создания отличия, мы только сказали, что сделать это с ее помощью непросто.

Southwest Airlines использовала низкую цену для того, чтобы отличаться от других. Но это было сделано, по словам ее руководителя Херба Келлера, "когда мы уже стали другими".

Из-за того, что использовались самолеты только одного типа, компания сэкономила на обучении и ремонте. Не предлагая мест первого класса, компания избежала дорогой системы бронирования. Не подавая еды во время полетов, она снизила издержки и время. Не используя дорогие центральные аэропорты, а базируясь в недорогих маленьких аэропортах, компания избежала высоких сборов.

Отличаясь от других, Southwest Airlines смогла построить систему с более низкими ценами на перелеты, чем любая другая авиакомпания. К несчастью, их самолеты были сильно похожи на грузовые, но чтобы компенсировать этот фактор, компания очень старалась доставить удовольствие пассажирам во время полета. (Стюарды играли комические сценки.)

Компания дифференцировала себя как авиакомпанию с низкими ценами. И сегодня она выросла настолько, что ее невозможно заставить уйти с рынка. Этого не сможет сделать ни одна большая компания, снижая цены. Многие авиакомпании пытались имитировать Southwest Airlines, и все потерпели неудачу.

## Успех Wall-Mart

Можно сказать, что "ежедневно низкие цены" сработали для Wall-Mart в бизнесе массовой розничной торговли. И, так же как и Southwest Airlines, эта компания смогла сделать низкие цены значимой отличительной идеей. Но рассмотрим, как ей это удалось.

Сперва она приложила свои усилия в странах, зависящих от Америки (с небольшим населением), где ее конкурентами были маленькие семейные универсальные магазины. Это было подобно тому, как немецкая военная машина продвигалась через Балканы. Сопrotивления почти не было.

Затем она начала строить собственную технологическую базу и одновременно открывать новые магазины. К росту своих объемов, она добавила оружие под названием "сила поставщика". Хотя продвижение давалось труднее в районах, где Kmart, Target и Costco также присутствовали на рынке, у Wall-Mart уже было структурное ценовое преимущество, с помощью которого компания поддерживала свою заявку.

## Подход Dell

Компания Dell Computer несомненно использовала цену в качестве оружия для того, чтобы отхватить немаленький кусок компьютерного бизнеса. Имея более 1,8 миллиарда долларов в продажах, компания смогла бросить вызов Compaq и поспорить с ней за лидерство в продаже персональных компьютеров.

Уникальный подход этой компании был в том, что она не пошла к розничным торговцам, а практиковала прямые продажи, предлагая более низкие цены. Она атаковала IBM и Compaq сравнительными рекламными объявлениями, на которых были изображены компьютеры разных фирм. Надпись под компьютером Dell гласила: "Оттенок роскоши" и стояла цена: 3,899 долларов. Надпись под компьютером Compaq была следующая: "Оттенок безумия", она сопровождалась ценой в 7,699 долларов.

Compaq подала в суд, но не отказалась от своей дорогостоящей сети дистрибьюторов. В результате все большая доля рынка отходила к Dell.

Смешно, но хотя цена была первоначальным оружием, бизнес Dell очень сильно изменился. Теперь он гораздо меньше полагается на рекламные объявления, касающиеся продуктов и цен.

Сегодня большая часть бизнеса Dell связана с большими корпоративными клиентами, которые размещают заказы через сервисные центры компании и сайты, занимающиеся электронной коммерцией, через которые компания предлагает им продукцию.

## Подход Charles Schwab

Так же и с Charles Schwab, компанией, ставшей первым брокером с пониженной комиссией. Именно их ценовой подход разбил преимущество, которое большие брокеры, предлагающие полный пакет услуг, имели на рынке. Но это только проложило путь целой армии других брокеров с пониженной комиссией, за которыми вскоре последовали еще более дешевые интернет-брокеры.

Так же как и Dell, Чарльз Шваб взбирался все выше с большим количеством предлагаемых услуг. Хотя он все еще занимается скидками, если вы посмотрите на рекламу компании, то поймете, что Шваб становится более похожим на Merrill Lynch, чем Merrill Lynch, монстр полного пакета услуг, похожа сама на себя.

Мораль, которую можно извлечь из истории Dell и Charles Schwab состоит в том, что вы можете начать с цены, но без структурного преимущества вы не сможете закончить с ценой. Вам придется двигаться вверх по лестнице.

## Перехитрите цены

Лидеров рынка будут всегда атаковать с помощью цен. Это становится законом природы. Что же вам делать? Придется ли вам подстраиваться под все шаги, которые ваши конкуренты предпринимают против вас?

К счастью, существуют несколько проверенных методов, с помощью которых можно избежать ценовых атак.

1. Сделайте что-нибудь особенное. Лидер может пойти к своим самым большим клиентам и предложить что-нибудь особенное. Nike пошла к Foot Locker с, беговыми кроссовками за 130 долларов Tuner Aid, которые она выпускала эксклюзивно для этого большого розничного торговца обувью. Дальше больше. Foot Locker заказала более миллиона пар и ожидает, что продажи достигнут 200 миллионов долларов. Это сравнимо с тем, что произошло с бестселлером Air Jordans.

2. Вызовите смятение. В некоторых отраслях ценообразование может быть довольно сложным. Таков случай с телефонными тарифами. Несколько лет назад, MCI запустила свою программу скидок Friends & Families (Для друзей и членов семьи). Выгодны были те звонки, которые вы делали своим друзьям и членам семьи, так же как и те, которые они делали вам. Все, что вам надо было сделать, это подписаться на услугу, заполнив список имен и телефонных номеров. AT & T некоторое время игнорировала этот шаг, но доля рынка MCI начала расти. В конечном счете AT & T сошла с пьедестала и выступила с программой "MCI Math" (Математика MCI). Эта агрессивная рекламная программа бросала вызов тарифам MCI, которые не приносили большой выгоды, что вы и понимали, если читали то, что написано в контракте мелким шрифтом. (Их скидка в 20 процентов падала до 6 процентов, что сэкономило буквально копейки на телефонном звонке). После того, как все эти аргументы были пущены в ход, рынок перестал понимать, что является настоящей скидкой, а что нет. Другие скидки, предложенные Sprint и новым поколением телефонных компаний внесли только большее смятение. Доля рынка MCI перестала расти. Кто выигрывает, когда рынок находится в смятении? Вы догадались, это лидер. Люди просто подумали, "Зачем суетиться? Останемся-ка мы с AT & T".

3. Сдвиньте аргумент. Еще одной хорошей стратегией в ценовой войне станет, если вы представите концепцию общей цены в противовес начальной цене. В некоторых категориях цена, которую вы платите после покупки, является очень значительной. Если ваш продукт более совершенен, вы можете построить стратегию на базе владения "стоимостью-за-стоимость" в противовес аргументу "стоимость-за-покупку". Дорогой продукт, такой как Mercedes, может иметь высокую цену, но он прослужит дольше, чем ваша средняя машина. Это хорошее логическое объяснение для того, чтобы захватить покупателя врасплох. Такую же стратегию можно использовать для продажи таких кроватей как Duxana, которые стоят по 3 тысячи долларов, или дороже. Концепция: Вы проводите в кровати гораздо больше времени, чем в вашей дорогой машине. На самом деле, вы проводите около 40 процентов нашей жизни в кровати. Чего же мелочиться?

Несколько слов о стимулировании

И, наконец, много ли дает ценовое стимулирование для бренда? Международная практика показывает, что продажи повсеместно возвращаются в точку, с которой они начали подниматься после того, как краткосрочное стимулирование цен закончилось. Стимулирование продолжается ровно столько, сколько продолжается. Об этом долгое время догадывались, но только в последнее время было проведено систематическое тестирование. Менеджеры долгое время надеялись, что позитивный эффект появится, по крайней мере в их случае.

Теперь известно, что это не так, и известно, почему. Стимулирование практически закрепляет только долгосрочных, или "лояльных" потребителей бренда. Существуют свидетельства того, что люди редко покупают неизвестный бренд только потому, что цена на него снижена. Они просто избегают платить больше, чем им обычно приходится, если один из привычных и известных им брендов находится в это время в распродаже.

Поэтому распродажи не приносят эффекта. Бренд, стимулирующий продажи за счет снижения цен, не находит новых потребителей, которые могли бы купить его во время распродажи, поскольку фактически "новых потребителей", о которых можно было бы говорить, не появилось. Более того, типичное краткосрочное стимулирование достигает только небольшого количества существующих потребителей бренда, примерно 10 или 20 процентов из них. Хотя такое стимулирование очень накладно, в дополнение ко всему оно вызывает побочные эффекты, влияющие на производство и логистику дистрибьюторов.

Не существует долгосрочных эффектов

Стимулирование не оставляет следа в памяти. (Какой бренд предлагал скидку в 20 процентов или около того шесть месяцев назад?). Потребители принимают тот факт, что цены иногда снижаются (Даже в случае BMW или авиаперелетов первым классом).

Широкомасштабное стимулирование имеет место, хотя менеджмент традиционно пытается отговорить сотрудников отдела по продажам от снижения цен. (Единственный способ, к которому я могу прибегнуть, сэр, это распродажа.) Теперь и сами менеджеры по маркетингу снижают цены, и

даже, похоже, годятся этим. Не смотря на это, к стимулированию с помощью снижения цен нужно прибегать в случае крайней необходимости, иначе оно станет нормой. Так почему же так много тратят на ценовое стимулирование? Старший менеджмент хотел бы снизить бюджет на стимулирование, но обычно не знает, как это сделать. Единственным исключением стал неизвестный руководитель, который сказал: "Все, что вам нужно, это мужество".

Привлекательность стимулирования

Без сомнения, существуют цели, которых краткосрочное ценовое стимулирование может достигнуть. Вот наиболее популярный список причин, которые нам сообщили:

- Разгрузить склад ("Отдавая продукт")
- Помочь достичь недостигнутого уровня продаж (по себестоимости)
- Отсрочить истечение срока хранения (до следующей угрозы)
- Купить дополнительный срок хранения (на время)
- Удовлетворить рынок (на время)
- Догнать конкурентов ("У них была распродажа на прошлой неделе")
- Сделать хоть что-нибудь (вместо того, чтобы идти в агентство).

Дэвид Огилви о цене

Дэвиду Огилви, который является такой же легендой как Россер Ривз и Билл Бернбах, было что сказать о выгодных сделках и цене. Эти слова действительно стоит повторить:

Каждый чертов дурак может предложить выгодную сделку, но необходим гений, вера и прорыв, чтобы создать бренд.

Финансовые награды не всегда приходят в виде процентов на акцию в следующем квартале, но они обязательно приходят. Когда Phillip Morris купила General Foods за пять миллиардов долларов, она покупала бренд.

Был такой процветающий бренд кофе под названием Chase & Sanborn. Затем его владельцы начали предлагать выгодные сделки. Они пристрастились к снижению цен. Где сегодня Chase & Sanborn? Мертв, как половик перед входом.

Именно те производители, которые посвящают свою рекламу тому, чтобы создать о себе хорошее впечатление, наиболее сильно отличающуюся от других индивидуальность для своего бренда, получают самую большую долю рынка из извлекут из нее самую большую прибыль.

Пришло время звонить в колокола! Чтобы предупредить о том, что происходит с брендами, из-за того, что так много тратится на выгодные сделки, и не остается денег на рекламу.

Выгодные сделки не помогут вам построить нерушимого имиджа, который является единственным путем, способным сделать ваш бренд частью американской жизни.

Как вы видите, Дэвид Огилви также верил в то, что нужно отличаться.

Низкая цена в Сибири

Возможно, этот факт шокирует вас, но в Красноярске, в России, компаниям Coke и Pepsi наносит сокрушительный удар местная компания, производящая прохладительные напитки под названием Crazy Cola. AC Nielsen Russia продает эти напитки и достигла 48 процентов уровня продаж колы.

Причина в цене. В местном магазине стоимость двухлитровой бутылки Coke или Pepsi равна эквиваленту 77 американских центов, а стоимость полуторалитровой бутылки Crazy Cola равна 39 центам. Заплатить больше не могут себе позволить многие потребители.

Из-за этих проблем Coke, как ожидается, будет работать в России с мощностью равной около 50 процентам мощности 1999 года. Pepsi заплатила цену в 218 миллионов долларов за реструктуризацию своего российского бизнеса.

Вопрос состоит в том, сможет ли русская кола и дальше так процветать, если дела в стране пойдут лучше? Как написал Wall Street Journal, Coke и Pepsi могут надеяться только на Викторию Пименову, двадцатипятилетнюю выпускницу университета, являющуюся типичным потребителем. Пименова не выпускает из виду западные бренды и надеется, что в один прекрасный день вновь появится возможность их покупать. "Crazy Cola это хорошо, но это местный продукт, - говорит она, - Дело в том, что это напиток для людей, у которых нет денег. Вкус у Coke и Pepsi лучше".

Проблемы торговли спортивными товарами

Среди торговцев, предлагающих полный ассортимент товаров в отрасли стоимостью в 46 миллиардов долларов, четыре самые большие компаний, акции которых котируются на бирже, теряют деньги. Jumbo Sports (когда-то известная как Sports and Recreation) находится на смертном одре. Из-за Feet of Birmingham компания Alabama закрывает большую часть из своих 236 магазинов и реорганизуется по 11 статье о банкротстве.

Sports Authority, до последнего времени самая большая сеть, видит, как ее акции падают, и борется за то, чтобы сохранить хоть какой-то оборот.

Проблема, простая как дважды два, состоит в том, что если вы живете на цены, вы можете от цен и умереть, особенно в отрасли, перенаселенной торговцами спортивными товарами, которых немало и в интернете и в оффлайне.

Ни одна из этих организаций не отличается от других, они не продают и уникальных товаров. Это оставляет им возможность только одной стратегии: ценовой. Это не очень мощное оружие, когда вам нужно атаковать компании подобные Wall-Mart и Kmart, которые в настоящее время отвечают за 35 процентов продаж спортивных товаров.

К несчастью, вскоре немногие из этих парней останутся в игре.

Непреложная цена: бесплатно

Особенно сегодня удивляет то, что появилось огромное количество интернет-фирм которые в попытке поднять трафик усвоили политику бесплатного предложения. Существуют бесплатные интернет-открытки и интернет-факсы, дюжина компаний, предлагающих бесплатный электронный почтовый ящик, пять предлагают бесплатные компьютеры, еще несколько предлагают бесплатное программное обеспечение. Они считают, что они в конечном счете заработают на размещении рекламных объявлений от платных клиентов. Они надеются, что что-нибудь да появится.

Это стало фактом жизни интернета. "Снова и снова предлагающие бесплатные услуги компании приходят в сеть и не дают возможности работать всем остальным, - пишет венчурный капиталист Дэвид Кован в статье в последнем номере Wall Street Journal, и если вы не отдаете свой продукт за так, то это наверняка сделает какая-нибудь начинающая компания".

Смогут ли когда-нибудь эти раздающие товар бесплатно компании заработать деньги на рекламе или покупках, сделанных в онлайн? Этот вопрос все еще витает в воздухе. Но одна вещь полностью прояснилась. Пока венчурные капиталисты и фондовый рынок выбрасывают деньги на бизнес в интернете, предприниматели будут пытаться опробовать все более пренебрежительные подходы к построению бизнеса.

Удачи.

Дифференциация с помощью высокой цены

На нас гораздо большее впечатление производят компании, которые используют высокую цену для того, чтобы отличаться от других.

Компания, производящая духи Joy, объявила, что это "самые дорогие духи в мире". В этой области существуют два важных принципа работы:

1. Высококачественные продукты должны иметь более высокую цену. Люди ожидают, что за продукт лучшего качества нужно заплатить больше, но это качество должно быть ощутимо тем или иным способом. Банка попкорна для гурманов Orville Redenbacher выглядит более впечатляюще, чем более дешевая банка попкорна Jolly Time. Она, кроме того, обещает преимущество того, что взорвутся практически все зерна. Если я плачу больше за куртку NorthFace, мне поможет сделать это бирочка CoreTex, свисающая с рукава, на которой написано "гарантия непромокаемости". Мои часы Rolex должны выглядеть солидно и значительно. Но, если честно, многие часы, стоящие намного меньше Rolex, выглядят солидно и значительно. Из этого следует пункт второй.

2. Дорогие продукты должны предполагать престижность. Если я потратил 5 тысяч долларов на Rolex, я хочу, чтобы мои друзья и соседи знали, что я ношу Rolex. Именно так они узнают, что я добился успеха в жизни. То же самое с дорогими автомобилями. Хотя люди никогда не признаются в этом, причина, по которой они тратят 50 тысяч долларов за автомобиль состоит в том, что они хотят произвести впечатление на друзей и соседей. Именно в этом причина того, что Cadillac Allante стал неудачей стоимостью 50 тысяч долларов. "Будут ли мои друзья под большим впечатлением от того, что я купил Cadillac? В чем же престиж? Как мои соседи узнают, что я потратил 50 тысяч на машину?"

Что высокая цена говорит о продукте? Она говорит, что продукт стоит многого. В сущности, высокая цена становится неотъемлемым преимуществом самого продукта. (Это один из сильных мотивационных факторов в успехе многих обходов с флангов высокого класса. Вот три примера: автомобили Mercedes Benz, водка Absolut, горчица Grey Poupon.)

Глава 7. Широкий ассортимент это трудный путь к дифференцированию

Как мы говорили в первой главе, людям предлагается колоссальный выбор. Это приводит к тому, что средний человек испытывает затруднения, делая выбор и принимая решение о покупке.

Но в некоторых областях бизнеса большой выбор действительно является отличительной чертой. Чарльз Лазарус, основатель Toys "Я" US, сказал: "Когда родители не представляют себе в точности, что покупать, они идут в магазин с самым большим выбором товаров".

Убийцы категорий

"Самый большой выбор" стал заклинанием в розничной торговле. Но он стал и движущей целью. Суперунивермаги или "убийцы категорий", как о них нежно говорят, стали королями категории. Эти огромные магазины добились успеха, используя подход "все под одной крышей" и большие скидки для того, чтобы занять различные ниши. Toys "Я" US был первым в волне суперунивермагов, среди которых теперь мы видим магазины, подобные Home Depot, Lechters, Staples, Auto Zone, PetSmart и множество их конкурентов.

Но сейчас мы обнаруживаем, что суперунивермаги попали под обстрел очень специализированных магазинов, предоставляющих полный ассортимент продуктов в своей области. Эти магазины покрывают узкие, приносящие прибыль сегменты бизнеса суперунивермагов. Noodle Kidoodle является примером, который обеспечивает потребности ниши рынка образовательных игрушек высокого класса.

Войдем в магазин распродаж

Так же как и с ценой, проблема использования "широты ассортимента" как дифференциатора состоит в том, что не существует способа остановить ваших конкурентов от использования той же самой стратегии.

Магазины распродаж используют свои большие площади и покупательную мощь для увеличения своего влияния в некоторых продуктовых категориях. Wall-Mart, например, открыл большие отделы игрушек в своих магазинах.

Вот несколько примеров того, ужасно все стало в мире розничной торговли:

- Baby Superstore вышла на рынок с победительной идеей: продавать все для младенцев под одной крышей. Теперь Toys "Я" US создала убийственный Babies "Я" US, а такие магазины распродаж как Target уже на подходе, что конечно оказывает давление на доходы Baby Superstore.
- CompUSA срезала продажи компьютерных отделов небольших магазинов электроники и офисного оборудования. Теперь суперунивермаги, торгующие электроникой, магазины, поставляющие офисную технику, компании, предоставляющие товары по почте и другие организации торгуют компьютерами, и ценовая конкуренция сделала прибыль весьма небольшой.
- Sports Authority вывела из бизнеса множество региональных спортивных магазинов. Но теперь это отделение Kmart испытывает все большие трудности с ростом в этом развитом сегменте рынка, где множество конкурентов пытаются скопировать ее же рецепты.
- Party City сделала так, что отделы, торгующие товарами для вечеринок в местных магазинах, стали выглядеть современно. Но как только компания вышла на публику, появились подражатели. Сейчас магазины распродаж, подобные Wall Mart, предлагают товары для вечеринок за меньшие деньги, и другие суперунивермаги, такие как Garden Ridge, домашний декоратор, открыли огромные секции товаров для вечеринок в своих магазинах.

Когда большой становится слишком большим

Иронично, что концепция широкого ассортимента, которая делала многие из этих магазинов отличными от других, теперь превращается в кошмар.

Во-первых, существует проблема управления бесконечным выбором товаров, переполняющих эти огромные ящики, называемые магазинами. Посмотрите на какого-нибудь несчастного продавца в Home Depot, который пытается найти нужный товар в коробках, расположенных в 25 футах над головой. На это стоит посмотреть. Компьютер может считать, что товар именно там, но найти его все равно крайне непросто.

Затем существует проблема того, что ключевые группы потребителей могут отвернуться от вас. В то время как увлеченный охотник за товарами со скидкой может наслаждаться прелестью находки в лабиринтах проходов, менее заинтересованные покупатели часто считают эти лабиринты разочаровывающими или даже пугающими.

Растущие легионы американцев, у которых на все не хватает времени, выбирают более дорогие походы в маленькие ближайшие магазины вместо того, чтобы ехать в огромные супермаркеты. Это особенно относится к одиночным покупателям, которые не хотят впустую тратить драгоценное время после работы или в выходные на поездку за покупками.

Потребители старшего возраста часто отказываются от поездки в супермаркет из-за необходимости парковаться на огромных парковочных территориях, а затем тащить громоздкие пакеты из магазина к машине.

Молодым родителям с капризными детьми, которых не с кем оставить, некогда исследовать запутанную планировку этих магазинов.

Стать более дружелюбным покупателю

Чудовищные убийцы категорий в настоящее время борются с проблемами, которые возникли из-за того, что они слишком велики. Некоторые уменьшают ассортимент и делают свои помещения более удобными за счет лучшего освещения, более широких проходов и более низких полок.



Другие пытаются создать праздничное настроение у покупателей, предлагая развлечения, еду, интерактивные представления, и многое другое, что может заставить покупателя несколько дольше пошататься по магазину и, как они надеются, купить немного больше.

Хотя разнообразие как специи, придающие жизни остроту, слишком много специй приведет к изжоге.

#### Home Depot младший

Одно из самых интересных усилий по привлечению тех потребителей, у которых "слишком большие" вызывают отвращение, является создание сетью Home Depot пробных магазинов с менее разнообразным выбором под названием Villager's Hardware.

Смоделированный под небольшой магазин комплектующих и другие сети, торгующие деталями для самостоятельной сборки, этот магазин предназначен для привлечения клиентов, которые не хотят бросать вызов запутанным лабиринтам больших магазинов Home Depot из-за того, что нужно купить небольшую деталь для починки.

Хотя его размер составляет 40 тысяч квадратных футов (около трети площади Home Depot) Villager's Hardware все-таки великоват для того, чтобы купить в нем что-нибудь на бегу.

Но, несомненно, это интересный эксперимент, который мог бы забить еще один гвоздь в гроб независимых магазинов комплектующих с ограниченным ассортиментом.

#### Широта ассортимента в интернете

Если вы думаете, что магазины розничной торговли завели выбор слишком далеко, то ошибаетесь. Интернет быстро стал бесконечным источником товаров и услуг. Это "выбор" не на новом уровне, а в новом царстве.

eToys, Inc., например, добавила детские книги к игрушкам и другим товарам для детей, которые она продает. Это значит, что eToys сейчас предлагает более 100 тысяч различных товаров. (Похоже ли это на полный ассортимент товаров для детей?)

Конечно, движение в сторону книг делает этот интернет-магазин конкурентом с Amazon и другими продавцами книг онлайн, что, конечно же, всего лишь око за око, поскольку Amazon также начал продавать игрушки, электронику, компакт-диски и много других товаров.

В интернете вы быстро обнаруживаете, что окружены конкурентами, которые говорят себе: "Мы можем продавать это". И на следующий день они уже делают это.

#### Киберсжатие

Так как любой продавец в интернете может быстро накопить широкий ассортимент, он больше не является отличительной чертой.

Итак, куда они направляются дальше? Вы догадались: к цене. А как вы узнали из главы 6, это нелегкий путь отличить себя от других. Особенно в среде, где ваши потребители могут сравнить цены всего с помощью нескольких нажатий на мышку. (Это не то же самое, что вернуться в машину и доехать до другого магазина).

Практический результат мрачен. Даже самые большие игроки, такие как Amazon, не приносят прибыли. В сегодняшнем мире, как написал Wall Street Journal, сайт поедает сайт.

#### Цифровая золотая лихорадка?

Все это напоминает нам о временах золотой лихорадки в Калифорнии: все бросаются на приключения, чтобы разбогатеть в горах интернета.

Но история преподала нам важный урок. Люди, которым действительно удастся сделать деньги во время золотой лихорадки, продавали карты, инструменты и одежду. (Именно с этого начиналась компания Levi's).

Большинство парней, которые заболели золотой лихорадкой, так и не разбогатели. И, что еще хуже, многие из них так и не вернулись домой.

Мы полагаем, что производители оборудования вкупе с легионом консультантов, создающих сайты и придумывающие интерфейсы, получают большую часть золота.

#### Что действительно нужно

Поскольку интернет становится бесконечным источником товаров и услуг, людям понадобятся справочники, рассказывающие, что и где можно купить. Что-то вроде справочника Zagat обо всем, сайт, состоящий из мнений потребителей и обзоров всего, что можно купить.

Но встает вопрос, как этот сайт будет зарабатывать деньги и как он будет организован. Рестораны это одно, а путешествие по интернету, - другое. Всю эту информацию будет сложно проглотить.

#### Важный урок

Мир розничной торговли и интернета демонстрирует, что не все способы отличаться равны.

Широта ассортимента ни в какой области не является такой же сильной чертой отличия как лидерство или предпочтение или отличие продукта. Причина в том, что конкурентам несложно их скопировать. Этот факт оставляет вам мало места для маневра, практически вам остается только цена.

Поэтому, работая с клиентами, мы часто пытаемся использовать эту концепцию как отправную точку к отличительной идее, которая будет более долговечной. Таков был случай одного из магазинов розничной торговли в Новой Англии.

От "полного ассортимента" к "предпочтению"

Одна розничная сеть на Род Айленд под названием Alperets Furniture Showplace достигла успеха с помощью широкого ассортимента в качестве отличительной идеи. Но она использовала ее как отправную точку для построения уникального торгового предложения вокруг предпочтения, что является лучшей идеей дифференциации. (Смотри главу15).

Во-первых, она построила очень большой магазин, в котором можно было разместить очень большой выбор мебели. Это позволило ей продавать больше мебели в одном помещении, чем любому другому магазину. Такой подход позволил сказать покупателям Alperets следующее. Цитата из рекламного объявления на радио:

Получить хорошую цену это одно. Но возможность получить хорошую цену за множество хороших товаров делает магазин действительно успешным. И именно для этого создан Alperets. Люди приходят для того, чтобы заключить выгодную сделку, но их действительно удивляет огромный выбор мебели всех видов под одной крышей.

В результате мы продаем больше мебели в одном магазине, чем наши конкуренты продают во всех своих магазинах вместе взятых. Мы считаем, что если вы не нашли того, что искали, мы не выполнили своей работы.

Поэтому Alperets стал любимым мебельным магазином на Род Айленде.

Как сказал бы Хершель Альперт, "Поверх широты ассортимента я построил свой рассказ о предпочтении". И это прекрасный рассказ, который позволил его бизнесу сильно разрастись. Alperets действительно является любимым местом жителей Род Айленд для покупки мебели.

## Глава 8. Шаги к созданию отличия

В этой главе мы впервые объясняем процесс, который мы разработали за тридцать лет пребывания в бизнесе создания отличий. Создание отличий не связано с креативностью, проницательностью или воображением.

Отличие создается с помощью логики, то есть науки, которая оперирует правилами и критериями здравого смысла.

Сила логики

Заглянув в словарь, мы узнаем, что логический аргумент это убедительный, неодолимый, настоятельный, обоснованный и ясный аргумент. Он показывает навык в мышлении и умозаключении.

Разве не такой аргумент вы хотели бы иметь в поддержку того, что вы пытаетесь продать? Поверьте, игра стоит свеч.

Однако сколько логических аргументов вы встречаете в мире маркетинга? Очень немного.

Это отсутствие логики является причиной, приводящей многие программы к провалу. И наоборот, если вы видите логику в аргументе, вы скорее всего видите продукт, который станет победителем.

Если компания Avis только номер два в сдаче автомобилей внаем, то она должна работать старательнее. Это не креативно, это логично.

Если величина компании IBM позволяет охватить все аспекты вычислительной техники, логично, что компания может интегрировать все части вместе лучше, чем любой другой производитель. Интегрированные вычислительные системы - это отличительная черта IBM.

Креативность против логики

Поскольку логика это наука, логично, что создание уникального торгового предложения должно также быть наукой, а не искусством. И не смотря на это, группировка креативщиков готова бороться с этой идеей до последней капли крови. Им ненавистна мысль о том, что они заперты в рамки, ограничивающие их творческое начало.

Еще более видеть, как компания проходит процесс выработки стратегии и создает ясный логический аргумент для своего бренда, а затем обращается к креативным парням и наблюдает, как этот аргумент растворяется в облаке песен и плясок.

Однажды, работая с банком над его стратегией, мы обнаружили, что он был лидером в выдаче ссуд для мелкого бизнеса в своей области. Большая часть этих ссуд, как оказалось, выдавалась иммигрантам, недавно приехавшим в страну и начинающим бизнес в Америке, то есть людям, которые верят в великую американскую мечту.

Рекомендованная стратегия была логичной и прямой. Отличие этого банка состояло в том, что он был "домом американской мечты".

Эта идея всем понравилась, и она была передана агентству для реализации. Когда мы увидели ее снова, она превратилась во фразу "Мы банк вашей мечты".

Такова была логика агентства для этой отличительной идеи.

Для того, чтобы избежать таких ситуаций, вы должны удостовериться, что все следует простому, четырехступенчатому процессу.

Шаг первый: Создайте смысл в контексте

Аргументы никогда не создаются в вакууме. Всегда вокруг существуют конкуренты, которые пытаются создать свои собственные аргументы. Ваше послание должно иметь смысл в контексте категории. Оно должно начинаться с того, о чем рынок слышал и что заметил у ваших конкурентов.

Вам нужно понять, что происходит на поверхности сознания потенциального клиента, а не углубляться в его размышления.

Вы охотитесь за сильными и слабыми сторонами того, как потенциальный клиент воспринимает вас и ваших конкурентов, то есть того, как вы и они видятся целевой группе потребителей.

Любимый нами способ исследования заключается в том, чтобы написать список основных атрибутов, созданных вокруг категории, а затем попросить людей оценить их по 10-балльной системе. Причем так необходимо поступить с атрибутами каждого из ваших конкурентов. Цель состоит в том, чтобы увидеть, кто владеет какой идеей или концепцией в категории. Это станет контекстом для вашего аргумента.

Контекст также включает все происходящее на рынке. Пришло ли время для появления вашей идеи?

Отличительная идея Nordstrom "лучший сервис" точно сыграла в контексте того, что универсальные магазины увольняли обслуживающий персонал и сокращали количество предоставляемых услуг в попытке снизить издержки.

Lotus запустила первое успешное сетевое программное обеспечение, Notes, как раз тогда, когда корпоративная Америка объединяла в сети свои персональные компьютеры.

То, что вы пытаетесь сделать, сравнимо с катанием на гребне волны. Если вы поднялись на него слишком рано или слишком поздно, вы упадете. Поймите правильный момент, и ваш путь к дифференциации будет длинным и прибыльным.

Шаг второй: Найдите отличительную идею

Отличаться значит быть не похожим на других. Быть уникальным значит быть единственным в своем роде.

Итак, вы ищите то, что отделит вас от ваших конкурентов. Секрет состоит в том, чтобы понять, что ваше отличие не обязательно должно быть связано с вашим продуктом.

Подумайте о лошадях. Да, лошадей легко дифференцировать в зависимости от их типа. Существуют беговые лошади, прыгуны, лошади на ранчо, дикие кони, и так далее. Но, на бегах лошадей можно дифференцировать в зависимости от породы, достижений, конюшни, тренера и тому подобного.

Подумайте о колледжах. В Америке слишком много колледжей и университетов, их 3600, то есть больше, чем где-либо в мире. Они во многом похожи, особенно в своем стремлении получить государственную помощь в виде грантов и ссуд для студентов.

Колледж Hillsdale, в 90 милях на запад от Детройта, выступил с уникальным торговым предложением к консервативной публике, отказавшись от государственного финансирования, даже от займов федерального финансирования. (Очень немногие из его конкурентов могут сделать это).

Лозунг Hillsdale: "Мы свободны от влияния государства". Они усилили эту концепцию, позиционируя колледж как Мекку консервативной мысли.

Как сказал один фанд-райзер: "Это продукт, который мы можем продавать". И у колледжа есть статистика, подтверждающая это.

Есть много способов, чтобы поставить вашу компанию или продукт вне ряда ваших конкурентов. Следующие главы описывают этот процесс более детально. Давайте просто скажем, что трюк состоит в том, чтобы найти это отличие и использовать его для того, чтобы предложить преимущество вашему потребителю.

Шаг третий: займите верительные грамоты

Для того, чтобы построить логический аргумент для создания вашего отличия, вам необходимы верительные грамоты, которые поддержали бы вашу отличительную идею, сделали бы ее реальной и достойной доверия. Выше мы упоминали IBM. Ее размер был ключом в построении "интегрированных вычислительных систем".

Если ваш продукт отличается, вы должны продемонстрировать это отличие. Демонстрация, в свою очередь, становится вашей верительной грамотой. Если у вас есть вентиль, который не протекает, вы должны прямо сравнить его с вентилями, которые протекают.

Заявки об отличии без доказательств остаются всего лишь заявками. Например, Pontiac с "широким расстоянием между колесами" должен быть шире, чем другие автомобили. British Air, "любимая

авиакомпания" должна перевозить больше людей, чем любая другая. Соса-Cola, как "настоящий" напиток, должна производить напитки, изобретенные компанией. Если это "Herz, и не только", компания должна предоставлять какие-то уникальные услуги, которые не предлагают другие компании.

Вы не можете отличиться за счет неопределенного заявления. Потребители скептически. Они думают: "Ну, господин рекламодатель, чем вы докажете все это?"

Вы должны быть в состоянии поддержать ваш аргумент.

Это не совсем то же самое, что держать ответ в суде. (Хотя вам, возможно, придется доказывать каждое ваше заявление, если вас начнет проверять FTC или телевизионные сети).

Скорее представьте, что вы стоите перед судом общественного мнения.

Шаг четвертый: сообщите о вашем отличии

Вы должны сообщить всем о вашем отличии.

Если вы создали продукт, отличающийся от других, мир не протопчет дорожку к вашей двери, если не узнает об этом. Побеждают не те продукты, которые лучше других. Победить может только более сильное восприятие. Правда не выйдет наружу, если вы не поможете ей проложить этот путь.

Каждый аспект вашей коммуникации с миром должен освещать ваше отличие. Ваша реклама. Ваши брошюры. Ваш интернет-сайт. Ваши торговые презентации.

У нас есть клиент, ведущий бизнес в области предприятий быстрого питания. Он посылает рождественские открытки своим франчайзерам. Руководитель компании пожаловался нам, что эти рождественские открытки не содержат отличительной идеи компании. Мы предположили, что на рождество можно отказаться от этого. Он резко возразил: "Нет, я хочу, чтобы она была видна в открытке". Нет необходимости говорить, что отличительная идея компании была разослана всем франчайзерам вместе с рождественскими открытками.

Основное правило: вашего отличия не может быть слишком много.

Настоящая отличительная идея является одновременно настоящим средством для создания мотивации. Когда компания Avis сказала: "Мы всего лишь номер два. Зато мы больше стараемся", ее сотрудники приняли это близко к сердцу. Они были горды тем, что являются вторыми.

Когда мы создавали концепцию "быстрого банка" для United Jersey Banks несколько лет назад, его сотрудники уловили этот дух. Они хотели действовать быстрее, чем их большой конкурент (которого мы назвали Национальным банком, впадшим в летаргический сон). Они хотели работать быстрее, выдавая займы и рассматривая жалобы. Они видели свое преимущество в том, чтобы быть более чуткими по отношению к своим клиентам.

В корпоративной Америке существует много предрассудков насчет мотивации сотрудников. Они возникли благодаря толпе, которая верит в "пиковую производительность" и в собрания, на которые они ходят, чтобы повысить свой дух.

Ваши служащие не хотят получить ответ на вопрос: "Как мне раскрыть мой настоящий потенциал?". Вопрос, на который они хотят получить ответ, звучит так: "Что отличает эту компанию от других?"

Этот ответ дает им возможность присоединиться к вам и идти в ногу.

Настоящая мотивация начинается с оружия в виде отличительной идеи. Затем вы можете бросить вызов вашим войскам, предложить им претворить ее в жизнь. (И заставить ее цвести) в области продаж, разработки продукции, инжиниринга, или любой другой области, в которой они работают.

Несколько слов о ресурсах

Недостаточно иметь хорошую отличительную идею. Вам понадобятся ресурсы, чтобы построить коммуникационную программу, которая объявит о вашем отличии на рынке.

Даже самая лучшая идея в мире недалеко уйдет без денег, которые ей нужны, чтобы начать свое шествие. Изобретатели, предприниматели и создатели концепций полагают, что все, что нужно для продвижения их хороших идей это профессиональная маркетинговая помощь.

Ничто не находится в таком отдалении от правды как это мнение. Маркетинг это игра, которая ведется в сознании потенциального клиента. Для того, чтобы войти в сознание, вам нужны деньги. Деньги вам понадобятся и для того, чтобы остаться в сознании.

Вы дальше продвинетесь со средненькой идеей и миллионом долларов, чем с великой идеей, но без копейки в кармане.

Реклама стоит дорого

Некоторые предприниматели считают, что реклама полностью решает проблему проникновения в сознание потенциального клиента. Но реклама стоит недешево. Вторая мировая война обошлась правительствам в 9 тысяч долларов в минуту. Война во Вьетнаме стоила 22 тысячи долларов в минуту. Рекламный ролик длиной в одну минуту на NFL Super Bowl обойдется вам почти в 2 миллиона долларов.

Стив Джобс и Стив Возняк создали гениальную идею. Но только с помощью 91 тысячи долларов, которые вложил Майк Марккула компания Apple Computer появилась на карте. (За эти деньги Марккула получил одну треть Apple. Ему следовало бы потребовать половину).

Идеи без денег бесполезны. Ну не совсем так. Но вам придется использовать вашу идею для того, чтобы найти деньги, а не для того, чтобы найти маркетинговую помощь. Маркетинг может прийти позже.

Некоторые предприниматели считают, что широкое освещение их идеи является дешевым способом войти в сознание потенциального клиента. "Бесплатная реклама", именно так они считают. Освещение в прессе не бесплатно. Приблизительный подсчет: 5-10-20. Маленькое агентство по связям с общественностью захочет около 5 тысяч долларов в месяц за продвижение вашего продукта, агентство среднего размера возьмет с вас 10 тысяч долларов в месяц, выдающееся агентство потребует не меньше 20 тысяч в месяц.

Некоторые предприниматели думают, что венчурные капиталисты решат их денежные проблемы. Но лишь небольшой процент добился успеха в своих поисках финансирования, которое им необходимо для начала.

Некоторые предприниматели считают, что корпоративная Америка готова, хочет и способна финансировать их начинающую компанию для того, чтобы она стартовала. Удачи, поскольку она вам понадобится. Очень немного внешних идей когда-либо были восприняты большими компаниями. Ваша единственная надежда состоит в том, чтобы найти небольшую компанию и убедить ее в достоинствах вашей идеи.

Помните, что идея без денег бесполезна. Будьте готовы вложить большие средства.

## Быть богатым полезно

В маркетинге богатые часто становятся еще богаче, поскольку они владеют ресурсами для того, чтобы внедрить свои идеи в сознание. Их проблема заключается в том, чтобы отделить хорошие идеи от плохих и избежать траты денег на слишком большое количество продуктов и программ.

Конкуренция жестока. Гигантские корпорации поддерживают свои бренды большими суммами. Компании Procter & Gamble и Philip Morris каждая тратят более 2 миллиардов долларов на рекламу в год. General Motors тратит на рекламу 1,5 миллиарда долларов в год.

В отличие от потребительских продуктов, технический или бизнес-продукт требует меньше денег на его маркетинг из-за того, что круг потенциальных клиентов уже, а средства массовой информации дешевле. Однако все равно существует необходимость в адекватном финансировании для технического продукта. Нужно платить за брошюры, торговые презентации и торговые выставки. И за рекламу, конечно же, тоже.

## Iron Computer растаяла

Рассмотрим печальную историю компьютерной компании с настоящей отличительной чертой: персональные компьютеры, которые можно использовать в трудных условиях, например в жарких кухнях ресторанов.

Никто еще не делал таких выносливых компьютеров, поэтому джентльмен по имени Джон Опинкар занял 50 тысяч долларов у семьи и друзей и основал Iron Computer.

Но он слишком положился на рискованный способ предложения через интернет. Вложенные средства не возвращались, и он не мог заняться настоящим маркетингом. Iron Computer обанкротилась, не смотря на превосходную отличительную идею.

Деньги заставляют крутиться мир маркетинга. Если вы хотите добиться успеха сегодня, вам придется найти деньги, которые вам понадобятся для того, чтобы смазать ваши маркетинговые колеса.

## Глава 9. Дифференциация происходит в сознании.

Как вы видели из предыдущей главы, последней ступенью дифференциации является построение программы, которая даст знать людям о том, чем вы отличаетесь от других.

Для того чтобы сделать это, необходимо "позиционирование", предмет, о котором мы пишем, начиная с 1969 года. Хотя многие в бизнесе используют это слово, многие все еще не знают определения позиционирования: как вы отличаете ваш продукт в сознании вашего потенциального клиента.

Итак, для тех, кто не прочел наших книг, речей и статей, касающихся этого предмета, мы еще раз объясним, как работает сознание и каковы ключевые принципы позиционирования.

Если вы понимаете, как работает сознание, вы поймете позиционирование. Эти принципы пронизывают наши советы по дифференцированию, которые даны в последующих главах.

Сознание не может справиться

В то время как сознание все еще является загадкой, мы знаем одну вещь, в которой нет причин сомневаться - его все время атакуют.

Большинство западных обществ стали перенасыщены средствами связи. Рост форм средств массовой информации и рост уровня коммуникации сильно повлиял на то, как люди воспринимают или игнорируют информацию, которая им предлагается.

Избыточность коммуникаций полностью изменила формы общения людей между собой или общения, которое на них влияет. То, что было перегрузкой в середине 1970-х, стало мегаперегрузкой на рубеже веков.

Вот статистика, объясняющая глубину проблемы:

- За последние 30 лет было произведено больше информации, чем за предыдущие 5 тысяч лет.
- Общее количество напечатанных знаний удваивается каждые четыре или пять лет.
- Одно лишь издание New York Times, выходящее по рабочим дням, содержит больше информации, чем средний человек потреблял за всю жизнь в течение всей жизни в Англии семнадцатого века.
- Более 4 тысяч книг ежедневно публикуется в мире.
- Средний клерк использует 70 килограммов бумаги для копирования в год, это в два раза превышает количество, которое потреблялось десять лет назад.

## Электронная бомбардировка

Как насчет электронной стороны нашего перенасыщенного коммуникациями общества?

Ежедневно Всемирная сеть растет на миллион электронных страниц в дополнение к сотням миллионов уже существующих онлайн, о чем говорит Scientific American.

Где бы вы не путешествовали по миру, спутники посылают бесконечные послания во все уголки земного шара. К тому времени как ребенку в Великобритании исполняется восемнадцать лет, ему показывают около 140 тысяч телевизионных рекламных роликов. В Швеции средний потребитель получает 3 тысячи рекламных посланий в день.

Что касается рекламных посланий, одиннадцать европейских стран запускают сегодня более 6 миллионов телевизионных рекламных роликов в год. В Соединенных Штатах граждане непрерывно подвергаются атакам со стороны перенасыщенных электронных средств коммуникации. Эксперты считают, что в стране вскоре появятся 500 телеканалов вместо 150 существующих ныне. (К тому времени, как вы найдете, какую передачу вам смотреть, программа уже кончится).

Кроме того, существуют все эти компьютеры, и широко обсуждаемый суперпоток информации, который обещает доставлять огромное количество информации прямо вам домой с помощью оптоволоконных кабелей или CD-ROM-ов, или всего чего угодно.

Все это значит, что ваша отличительная идея должна быть настолько простой и визуальной, насколько возможно и вновь и вновь доставляться через средства массовой информации. Политики пытаются придерживаться одного послания. Участники рынка должны придерживаться "дифференциации".

Сознание ограничено

Маркетологи и сознание людей, на которое они пытаются влиять, часто вступают в конфликт.

К несчастью, аргументы часто пытаются внедрить в сознание, которое не готово воспринимать всю эту великолепную информацию.

Наше восприятие избирательно. А наша память высокоизбирательна. Мы ограничены психологическими лимитами, благодаря которым мы не в состоянии обработать бесконечное количество информации. Это значит, что в переполненной категории, вашей отличительной черты будет недостаточно, если только эта черта не отличает вас от других коренным образом.

Видение не тождественно фотографированию мира, зрение не просто сохраняет картинку в мозгу. Память - не магнитофон, который записывает информацию, когда мы его включаем.

Какая часть вашего послания дойдет до потребителя, во многом зависит от того, что вы продаете, что подтверждается многолетним сбором данных, основанном на изучении читательской аудитории изданий, публикующих рекламу.

Например, реклама обуви будет в два раза интереснее, чем объявление, касающееся коврового покрытия, независимо от названия бренда или выгоды, которую она сулит.

Соответственно, реклама духов, причем практически любых духов, будет привлекать в два раза больше внимания читателей, чем реклама мебели.

Существует даже категория, "не представляющая интереса", в которой люди не могут вспомнить ни одной торговой марки. Это гробы. Ведущим брендом в этой категории является Batesville. Прочтя еще пару параграфов, вы забудете это название.

Эти уровни интереса сформировались в сознании задолго до того, как мы решили прочесть журнал или газету. Поэтому первый и второй бренды на рынке имеют такое огромное преимущество в сознании перед теми, кто попал туда позже. Они владеют наиболее важной отличительной чертой.

Сознание не любит путаницы

Люди больше полагаются на обучение чем любые другие существа, когда-либо существовавшие в природе.

Обучение это способ, с помощью которого животные и люди получают информацию. Память это способ, которым они продлевают владение информацией во времени. Память это не только ваша способность запомнить телефонный номер. Скорее это динамичная система, которая используется при всех мыслительных процессах. Мы используем память, чтобы видеть. Мы используем ее, чтобы понимать язык. Мы используем ее, чтобы найти выход из создавшегося положения.

Итак, если память так важна, каков секрет того, чтобы вас запомнили?

Когда Альберта Эйнштейна спросили, какое событие наиболее всего помогло ему в создании теории относительности, он ответил: "Я понял, каким образом надо думать над этой проблемой".

Половину битвы вы выиграете, если поймете суть проблемы. В общем, это значит, что вы должны глубоко понимать ваших конкурентов и их место в сознании вашего потенциального клиента.

Это не о том, чего вы хотите. Это о том, что ваш конкурент позволит вам сделать.

Сила простоты

Основная концепция некоторых продуктов предсказывает неудачу. Не потому, что они не работают, а потому что они не имеют смысла. Рассмотрим дезодорант с витамином E Mennen. Верно, вы

брызгаете витамином себе под мышку. Это не имеет смысла, если только вы не хотите, чтобы ваши подмышки были самыми здоровыми в стране. Эта идея быстро провалилась.

Рассмотрим Newton от Apple. Это был факс, бипер, электронный календарь и планшетный компьютер. Слишком сложно. Он умер, а гораздо более простой Palm Pilot пользуется огромным успехом.

Лучший способ действительно войти в сознание, которое не приемлет сложность и путаницу, заключается в том, чтобы предельно упростить ваше послание.

Некоторые из наиболее сильных программ это те, которые фокусируются на единственном слове. (Wells Fargo: быстрый. Volvo: безопасность. Listerine: убивает микробы).

Суть не в том, чтобы пытаться выразить этим словом всю вашу историю. Просто сфокусируйтесь на одной мощной отличительной идее и внедрите ее в сознание.

Это неожиданное озарение, творческий прорыв сознания, который "увидит" во вспышке света, как решить проблему простым способом, иногда в корне отличается от общепринятого интеллекта.

Если и существует некий трюк в том, как найти эту простую фразу, он в том, насколько безжалостно вы редактируете историю, которую хотите рассказать.

Все, что другие могут заявить с тем же успехом, что и вы, необходимо уничтожить. Обо всем, что требует сложного анализа для доказательства, надо забыть. Всего, что не соответствует восприятию вашего потребителя, надо избегать.

Сознание беззащитно

Чистая логика не гарантирует выигрышного аргумента. Как мы говорили в главе 5, пытайтесь быть и эмоциональным и рациональным одновременно. Почему люди покупают то, что они покупают? Почему люди действуют именно так, как они действуют на рынке?

Когда вы спрашиваете людей, почему они сделали именно эту покупку, ответы, которые они дают, часто не слишком точны или полезны.

Иногда они знают, но не готовы открыть вам настоящую причину. Чаще всего они действительно не вполне понимают свои настоящие мотивы.

Когда дело доходит до воспоминаний, сознание пытается вспомнить вещи, которые больше не существуют. Только поэтому воспоминание о хорошо известном, укрепившемся в сознании бренде часто занимает большое место в течение долгого периода времени, даже если прекращена рекламная поддержка. Это о силе первенства (Смотри главу 10).

В середине 1980-х годов было проведено исследование по осведомленности потребителей о блендерах. Потребителей попросили вспомнить все торговые марки, которые они знают. General Electric была номером вторым, хотя эта компания перестала производить блендеры двадцать лет назад.

Покупать то, что покупают другие

Чаще всего люди покупают то, что, по их мнению, им следует иметь. Они напоминают овец, идущих в стаде.

Неужели действительно большинству людей нужен полноприводный автомобиль? (нет). Если он им так нужен, почему эти автомобили не стали популярны много лет назад? (Были не в моде).

Основной причиной такого поведения является незащищенность, предмет, о котором написано очень много. Если вы мелькаете в течение долгого времени, люди больше верят вам и чувствуют, что их покупка более защищена. Поэтому наследие - хорошая отличительная черта (смотри главу 13).

Сознание беззащитно по многим причинам. Одной из причин является понимание того, что вы рискуете, принимая такое глобальное решение как покупка. Ученые, изучающие поведение, говорят, что существует пять форм воспринимаемого риска:

1. Денежный риск. (Есть шанс, что я потеряю на этом деньги).
2. Функциональный риск. (Возможно оно не будет работать, или будет работать не так, как должно).
3. Физический риск. (Оно выглядит немного опасным. Я могу пораниться).
4. Социальный риск. (Интересно, что мои друзья подумают о том, что я купил).
5. Психологический риск. (Я могу почувствовать вину, или что я недостаточно ответственен, если куплю это).

Все это объясняет, почему людям часто больше нравятся неудачники, но покупают они у общепризнанных лидеров. Если все остальные покупают это, мне тоже надо купить это.

Сознание не меняется

Бесполезно пытаться изменить сознание на рынке. Например:



- Компания Xerox потеряла сотни миллионов долларов, пытаясь убедить рынок в том, что аппараты Xerox, которые не делают копий, стоят денег. Никто не покупал их компьютеры. Но все продолжают покупать их копировальные аппараты.
- Стоимость акций компании Volkswagen упала более чем на 60 пунктов, когда компания пыталась убедить рынок в том, что их автомобили это не только маленькие, надежные, экономичные машины как Beetle. Никто не покупал их большие быстрые автомобили. Они вернули Beetle на место, и люди бросились покупать.
- Coca-Cola потеряла престиж и деньги в попытке убедить рынок, что у нее есть лучший продукт, чем "настоящая кола". Никто не покупал New Coke. Но версия напитка Classic продается так же хорошо, как и прежде.

Когда рынок принимает решение по поводу продукта, он уже не изменит своего решения.

Как однажды сказал Джозеф Галбрайт: "Поставленный перед выбором, менять ли свое мнение или доказать, что оно верно, любой человек займется доказательством своей правоты".

Сознание может потерять фокус

Потеря фокуса касается расширения торговой линейки. И ни один аспект маркетинга не сталкивается с такими противоречиями.

Компании смотрят на бренды с экономической точки зрения. Для того, чтобы получить увеличение стоимости и торговое признание, они готовы превратить хорошо сфокусированный бренд, тот, который стоит за конкретным продуктом или идеей, в расфокусированный бренд, который представляет два или более типов продукта или идеи.

Посмотрим на проблему расширения продуктовой линейки с точки зрения сознания. Чем больше вариаций вы привязываете к своему бренду, тем больше сознание теряет фокус. Постепенно такой хорошо дифференцированный бренд, как Chevrolet, перестает значить что-либо.

Scott, лидирующий бренд туалетной бумаги, расширил свою продуктовую линейку, выпустив Scotties, Scottkins, и Scott Towels. Очень скоро надпись Scott в списке покупок перестала значить что-либо, и Charmin захватила лидерство. (Более подробно об этом в главе 19).

Некоторые удивительные исследования

Поскольку 70 процентов новых продуктов выпускается под существующими торговыми марками, вы можете подумать, что компании, которые делают это, должны иметь некоторые положительные данные о расширении торговой линейки. Однако это неверно.

Журнал Journal of Consumer Marketing опубликовал большое исследование запуска 115 новых продуктов на рынках Соединенных Штатов и Великобритании. Исследование сравнивало долю рынка, которую захватили продукты, которые вышли на рынок под установившимися семейными или корпоративными торговыми марками и долю рынка, которую захватили продукты, которые вышли на рынок с новыми брендами.

Доля рынка была измерена через два года после запуска каждого продукта. Продукты, являвшиеся расширением торговой линейки, были гораздо менее успешны, чем продукты, запущенные под новыми торговыми марками.

Журнал Harvard Business Review опубликовал исследование, касающееся расширения торговой линейки. Их выводы были следующими: кроме других последствий, расширение торговой линейки ослабляет имидж бренда и ухудшает торговые отношения. (Подробнее об этом в главе 19).

Сила специалиста

Когда вы изучаете маркетинговые войны, вы видите, что высокодифференцированный специалист становится победителем (смотри главу 14).

Вот некоторые соображения, по поводу того, почему специализированный бренд производит впечатление на сознание.

Во-первых, специалист может сфокусироваться на одном продукте, одном преимуществе и одном послании. Этот фокус позволяет участнику рынка вложить в это послание ту мысль, которая быстро внедрит его в сознание.

Domino's смогла сфокусироваться на доставке на дом. Компании Pizza Hut приходится рассказывать о разных пиццах, доставке на дом и своих ресторанах.

Другим оружием специалиста является то, что его воспринимают как лучшего или эксперта в своей области. Если это все, что они делают, они наверняка делают это хорошо.

И последнее, специалист может стать "нарицательным" для категории.

Xerox стал именем нарицательным для копирования (Пожалуйста, отскерьте это для меня). Federal Express стало именем нарицательным для быстрой доставки. (Я FedEx - ну это тебе). Даже не смотря на то, что юристам это не нравится, создание имени нарицательного из названия бренда является самым сильным оружием в маркетинговых войнах. Но это может сделать только специалист. Обобщающий несколько продуктов бренд не может стать именем нарицательным.

## Глава 10. Первенство - это отличительная идея

Завоевание сознания посредством новой идеи, продукта или предложения новой выгоды является невероятным преимуществом. Это происходит потому, что, как мы описывали в предыдущей главе, сознание не меняется.

Психологи называют это "сохранение сохранения". Множество экспериментов показали магнетический эффект притягательности статус-кво. Большинство людей принимают решения, основываясь на пристрастиях, которые не изменяются в зависимости от теперешней ситуации.

Итог: люди держатся за то, что имеют. Если вы встретите кого-нибудь, кто покажется вам чуть лучше, чем ваша жена или муж, не стоит менять шило на мыло. Вы проиграете в деньгах, платя вашему адвокату, разделив имущество и детей.

А если вы первый, и ваш конкурент пытается скопировать вас, то единственное, что ему удастся сделать, это усилить вашу идею. Гораздо проще войти в сознание первым, чем пытаться убедить кого-нибудь, что ваш продукт лучше, чем тот, который вошел в сознание первым.

Первые, которые остаются первыми

Гарвард был первым колледжем в Америке, и он все еще воспринимается как лидер.

Журнал Time все еще является лидером по отношению к Newsweek. Журнал People лидирует по отношению к US. Журнал Playboy лидирует по сравнению с Penthouse.

Chrysler, который первым вывел на рынок минивэны, все еще является лидером в области минивэнов. Herz, первая компания, которая стала сдавать машины внаем, также все еще является лидером в этом бизнесе.

Hewlett-Packard лидирует со своими настольными лазерными принтерами, Sun в рабочих станциях, Xerox в копировальных аппаратах. Список можно продолжать и дальше.

В сознании тот факт, что эти компании были первыми в категории или со своим продуктом, отличает их от их последователей. Они обрели специальный статус, поскольку первыми взойшли на вершину горы.

Поэтому Evian, французская компания, продающая воду, тратит 20 миллионов долларов на рекламу, напоминая потребителям, что она первая.

То же самое в семьях

Первый продукт во многом напоминает первого ребенка - напористого, высоко мотивированного, часто доминирующего.

Продукты, не являющиеся первыми в своей категории, так же как и дети, родившиеся позже, часто идентифицируются с неудачниками и бросают вызов существующему порядку.

(Поэтому успешные бренды, выходящие на рынок не первыми, часто обходят лидера с флангов. Они дифференцируются с помощью неоспоримого атрибута или идеи).

Первороденные растут, зная, что они "больше, сильнее, и умнее, чем их более молодые последователи", - говорит ученый MIT доктор Френк Саллоуэй. "Первороденные также более ревнивы и озабочены своим статусом, готовы защищать свою сферу влияния, - добавляет доктор Саллоуэй, - поскольку они видят, как их сферу влияния пытаются захватить новички".

Саллоуэй, историк науки, за два десятилетия изучил более 2 тысяч различных исследований, касающихся порядка рождения и его последствий.

Саллоуэй делает несомненный вывод о том, что первороденные, не зависимо от пола, социального слоя, национальности, идентифицируют себя с властью и поэтому живут, защищая свой статус-кво.

То же самое происходит с компаниями и продуктами, первыми появившимися на рынке.

Почему первые остаются первыми

Люди чувствуют, что первое является настоящим, а все остальные копируют его. "Быть настоящим" трансформируется в сознании во "владеть большим количеством знаний и быть экспертом". Поэтому слоган Соке "Настоящее" нашел такой хороший отклик у потребителей. (Это идея, от которой ни за что не следовало отказываться).

Исследования показывают, что в большинстве случаев выход первым на рынок дает компании преимущество большой и солидной доли рынка по сравнению с теми, кто вышел на рынок позднее. Это также заставляет более поздних пришельцев искать свою отличную от лидера стратегию позиционирования.

Таков был случай со слоганом Pepsi-Cola "выбор нового поколения". Если Соке была первой, значит она предназначалась для более старших людей. Pepsi добавила чуть больше сахара и обратилась к молодым людям. Это была отличающаяся компания идея, которая также вызвала положительный резонанс в ее целевой аудитории. (Это также идея, от которой не следует отказываться).

Когда умирает второй

Pepsi-Cola нашла способ отличаться. Те, кому этого не удастся, погибают.

Advil был первым препаратом ибупрофена, который продавался без рецепта. Перед тем, как это препарат появился, был только Mortin, который продавался по рецепту. На самом деле, Advil представлялся как "аналог продающегося по рецепту Mortin". Для потребителя это означало, что он может получить серьезный препарат по менее серьезной цене.

Вторым брендом в категории был Nuprin. Третьим был Medipren. Но эти бренды так и не смогли отличить себя от препарата Advil. В результате они умерли.

Сегодня выжил только Mortin IB, который имеет долю бизнеса в три раза меньшую, чем у Advil. Причина того, что ему удалось остаться на рынке, в то время как другие исчезли, состоит в том, что он был первым препаратом ибупрофена.

Нарицательное преимущество

Причина того, что первый бренд сохраняет свое лидерство, состоит в том, что его название часто становится нарицательным. Xerox, первый копировальный аппарат, использующий обычную бумагу, стал именем нарицательным для всех копировальных аппаратов. Люди могут стоять около аппарата Ricoh, Sharp или Kodak и говорить: "Как мне отскерить этот листок?". Человек попросит Kleenex, хотя на коробке будет ясно написано Scott. Он закажет Coke, когда в кафе будет только Pepsi.

Сколько человек попросят целлофановую клейкую ленту, а не Scotch? Немногие. Большинство людей использует названия брендов, если они стали нарицательными. Band-Aid, Fiberglas, Formica, Gore-Tex, Jell-O, Krazy Glue, Q-Tips, Saran Wrap и Velcro, и это еще не все. Некоторые люди далеко пойдут, превращая названия брендов в имена нарицательные. "FedEx-ните эту посылку на побережье". Если вы выводите на рынок первый бренд в категории, вам следует попытаться подобрать ему имя, которое может стать нарицательным. (Юристы предлагают противоположное, но они ничего не понимают в маркетинге).

Теперь плохие новости

Первые из больших идей могут начинать очень медленно, и еще больше времени пройдет до того, как они добьются коммерческого успеха:

- 35-миллиметровая камера. Много времени прошло между ее первым появлением на рынке в 1920 году и успехом японцев в 1960 году. (Сорок лет).
- Микроволновые печи были изобретены в 1946 году, но до середины семидесятых они не смогли добиться признания. (Тридцать лет).
- Видеомагнитофоны были выведены на рынок в 1956 году, однако отечественный рынок откликнулся только в 1975 году. (Двадцать лет).
- Автоответчики медленно эволюционировали с 1950-х. Спрос появился в середине 1980-х. (Двадцать пять лет).
- Видеоигры появились в 1972 году, когда рынок взорвался, а потом сошел на нет. До 1985 года, когда на рынок вышла компания Nintendo, постоянного и долгосрочного спроса на этот продукт не было. (Тринадцать лет).
- Легкое пиво чахло до тех пор, пока первопроходцы не провели почти десятилетие, пытаясь понять, как им нужно позиционировать этот продукт для своих потребителей. (Девять лет).

Мораль здесь в том, что вы должны быть готовы держаться обеими руками за свое первенство в течение долгого времени, и внимательно следить за тем, чтобы конкуренты не украли ваш продукт.

Еще худшие новости

Быть первым, даже если некоторое время вы продержитесь в этом статусе, не гарантирует вам успеха. Рассмотрим истории имитаторов, которые подавили первопроходцев.

- Leica была лидером технологии и рынка в течение нескольких десятилетий со своими 35-миллиметровыми камерами, пока японцы не скопировали немецкую технологию, не внесли в нее улучшения и не снизили цены. Первопроходцу не удалось быстро среагировать, и он закончил как мелкий участник рынка.
- Reynolds и Eversharp были первопроходцами в области шариковых ручек, когда увлечение ими закончилось в конце сороковых годов. Bic пришла последней и стала продавать дешевые одноразовые ручки. Первопроходцам пришлось выйти из игры.
- Digital Research была первой с операционными системами CP/M для персональных компьютеров. Они создали ранний стандарт, но не сделали версию своего продукта для IBM PC. Microsoft купила имитирующий апгрейд и стала новым стандартом. Появилась операционная система Windows, и все остальное отошло в область истории.
- Diners Club первая выпустила кредитную карточку в 1950 году. Компания была недостаточно капитализирована в мире, где деньги являются ключевым ресурсом. Visa теперь везде, Diners Club - нигде.
- De Havilland был британским производителем аэропланов, который вырвался на рынок со своим реактивным самолетом, который вскорости разбился. Boeing пришла следом с более

безопасным, более мощным реактивным самолетом большего размера, который не разбивался. Догадайтесь, кто победил?

- Sunshine Biscuits представила Hydrox и стала первой на рынке шоколадного печенья. National Bisquit (Nabisco) запустила печенье Oreo в 1912. Преимущество в рекламе и сети распространения привело к отсутствию конкуренции. Это печенье стало настоящим американским печеньем, хотя и не являлось первым.

Список неудачников можно продолжать, но давайте перейдем к сути. Быть первым - это одно. Остаться первым - совсем другое. Необходимы огромные усилия и энергия, чтобы плыть на гребне волны. Gillette была первой в бритвенном бизнесе, и, по сегодняшнему дню, компания является доминирующим лидером. Ей удалось добиться этого за счет введения нескончаемых инноваций и непреклонных атак на любого, кто выходил на рынок с новой идеей (Такие как Wilkinson с нержавеющей). Сегодня Gillette владеет 65 процентами мирового рынка бритвенных лезвий. Никто больше не пытается захватить этот бизнес.

Требуется хорошая идея

Первопроходцы, добившиеся успеха, хитры. Они придумали хорошие идеи. И наоборот, неудачные первопроходцы обычно придумывали плохие идеи.

R.J.Reinolds потратила целое состояние на первые бездымные сигареты. Продукт противоречил здравому смыслу. По их теории, бездымные сигареты должны были понадобиться некурящим. К сожалению, некурящие не покупают сигарет.

Около 325 миллионов долларов превратилось в дым (и не в дым, если вам так больше нравится) вместе с запуском обреченных сигарет Premier. Эти сигареты было трудно зажигать, они не давали пепла (которые курильщики любят стряхивать) и плохо пахли. Говорят, что сам президент Reinolds сказал, что они "по вкусу они дерьмо". Premier хоть и были первыми, но их идея была просто глупой.

А затем появилось Frosty Paws, первое мороженое для собак. "Это не мороженое, но собака решит, что это оно", - говорилось в предварительной рекламе. Посмотрим, что показала проверка реальностью. Так уж заведено, что ваш Фидо будет есть практически все, что вы кинете на пол. Нужно ли ему довольно дорогое фальшивое мороженое? И честно говоря, станете ли вы его покупать?

Быть первым с глупой идеей просто глупо. Такой шаг не приведет вас никуда.

Еще одна печальная история

Итак, хотя первостепенно важно быть первым с идеей, все дело в том, что это должна быть рабочая отличительная идея. Рассмотрим печальную историю Rosen Motors, компании, которая была основана в 1993 году, и закрылась в 1997 году.

Братья Розен умели производить впечатление и были генераторами идей. Гарольд был бывшим инженером Hughes Electronics, стоявшим у истоков геостационарного спутника связи. Бен был председателем Compaq Computer и легендой индустрии персональных компьютеров.

Братья вложили 24 миллиона долларов и три года жизни в разработку автомобильного поезда с сохраняющим энергию маховиком. Эта система сохраняла энергию, которая обычно исчезает при торможении, и высвобождала ее для внезапного усиления газа, чего не могла обеспечить турбина сама по себе. Хорошая идея для тестового автомобиля. Плохая идея в Детройте, который не готов отдать внутренности своих автомобилей на откуп сторонним производителям.

Основные производители автомобилей отнеслись с пренебрежением к призрачному автомобильному поезду Rosen Motors, поскольку у них были другие идеи, и новая технология производства маховиков не входила в их планы. Братья были вытеснены с тем, что не являлось рабочей отличительной идеей. Это были всего лишь измышления о желаемом.

Когда первенство игнорируется

Путешествие по Желтым страницам в поисках кого-нибудь, кто установит кондиционер у вас дома, приведет вас в такие компании как Trane, Fedders, Carrier и так далее, которые претендуют на то, что могут выполнить эту работу. Если вы посмотрите на их слоганы, вы увидите такие фразы как "Расслабьтесь, это Rheem", "Lennox. Еще одной проблемой меньше", "погода в вашем доме специально для вас" или "подгоним окружающую среду под вас". Трудно найти в этом какие-нибудь различия. Неужели они действительно ничем не отличаются друг от друга? Единственно, что вы сможете сделать в этой ситуации, это зайти к соседу и спросить, кто ставил кондиционер ему.

Но если вы действительно начнете копать в области кондиционеров, вы выясните, что их изобрел некий джентльмен в 1902 году. Немного людей знает имя человека, ответственного за ваш комфорт. Он так и не стал знаменит, поскольку большую часть своего времени проводил в лаборатории, улучшая свое изобретение. Его звали Виллис Керриер.

У компании Carrier существует возможность использовать свое наследство и изобрести кондиционер заново, добавив новый дизайн.

Вместо того, чтобы представлять себя фразой "Мы парни для вашего дома", им следует прекратить игнорировать свое прошлое и отличить себя от других, сказав: "Мы парни, которые изобрели кондиционер".

#### Здоровое первенство

Вот новый продукт, "первый", который, по нашему мнению, имеет шанс не потеряться.

Он называется Airborne и это первый медицинский продукт, созданный для того, чтобы бороться с живущими в самолетах бактериями и вирусами. Airborne это комбинация витаминов и трав, которая обещает людям, часто летающим на самолетах защиту от нездорового воздуха на высоте 35 тысяч футов.

Рынок пищевых добавок США уже имеет с продаж 14 миллиардов долларов ежегодно. Эта новая таблетка, которая продается в аптеках аэропортов, играет на страхах, раздуваемых журналистами: путешественники вдыхают бактерии, которые разносятся в ограниченном пространстве самолетов.

А то, что препарат содержит травяные добавки, может помочь Airborne подняться. Все натуральное нравится голливудским и другим знаменитостям.

#### История слияния

Организация под названием Kranson Industries поглотила несколько организаций, которые занимались распространением упаковки. Эти компании не производили упаковку, а поставляли множество различных вариантов упаковки компаниям, которые не нуждались в огромном количестве этой продукции.

За короткое время компания выросла в два раза и стала в пять раз больше, чем другие дистрибьюторы. Она была готова к тому, чтобы отличаться от других.

Kranson соединила своих двух самых больших дистрибьюторов, Tisco и Brown и стала называться Tiscobrown, первый супер-дистрибьютор индустрии.

Новая огромная организация поняла, что теперь она обладает большим количеством покупательских средств, ее дизайн и возможности развития лучше, и она имеет больше знаний для решения комплексных проблем упаковки.

Она представила свой новый подход на большой отраслевой торговой выставке, и ее руководитель Ричард Глассман сказал, что они "Сдули своих более мелких конкурентов".

Будьте первым, и вы автоматически станете отличаться. Если вы сможете удержаться на первом месте и выиграть битву с имитаторами, к вам придет большой успех.

#### Первым в сад

Несколько умных парней в Остине, Техас, основали Garden.com, первую интернет-компанию, которая была адресована самому популярному хобби в Америке.

Удивительно, но это хобби - садоводство - является индустрией стоимостью 46 миллиардов долларов. (Это в два раза больше книжной индустрии, где в области электронной коммерции пытается доминировать Amazon.com).

Садоводство - высоко фрагментарный бизнес. Он регионален, привязан к климату и почве. Но садоводы занимаются этим со страстью, и их много. И никто, кажется, не владеет более чем 1 процентом этого рынка.

Среди целого ряда высасывающих наличные схем электронной коммерции, Garden.com стоит отдельно. На сайте уже зарегистрировалось 500 тысяч членов. Веб-сайт продает 16 тысяч наименований товаров. Средний посетитель остается на сайте около получаса.

Компания уже собрала 51 миллион долларов у частных инвесторов. Теперь Garden.com рассчитывает собрать еще 50 миллионов долларов, став открытым акционерным обществом. Как мы говорили, хорошо быть первым.

## Удачное первенство

Существует 50 или около того видов бутилированной воды, среди них гиганты и пигмеи. (Подробнее о воде в главе 11). Итак, вот бренд, который называется Keener Springs Mountain Spring Water, который действительно имеет интересное отличие: отсутствие прибыли.

Keener Springs это продукт Tear Clouds L.L.C., группы, занимающейся защитой окружающей среды, которая собирает деньги на очистку загрязненных водоемов.

Их отличительная идея отражена на бутылках с водой: вся прибыль, которую группа получает от продажи воды идет на защиту окружающей среды. Группа представила свой продукт с прекрасной концепцией: "Сделав один глоток, вы вносите большой вклад в защиту окружающей среды, чем большая часть политиков".

Как говорит президент рекламного агентства группы: "Мы чувствуем, что владеем очень чистой точкой дифференциации и должны продвигать наше отличие".

Хорошо сказано. Отдавать всю прибыль на благое дело, несомненно, является уникальным торговым предложением. И оно, несомненно, не привлечет множество имитаторов.

Первенство, взятое взаймы

То, что вы первый в одной из частей света, не застрахует вас от того, что у вас эту идею позаимствуют и запустят как первую в другой части света.

Таков случай джентльменов в Испании.

Фернандес Руюлс, выросший в Форте Лодердаль во Флориде, не постеснялся позаимствовать идею Domino's доставки на дом. Он вышел на рынок с прекрасным названием, TelePizza, и, потратив 80 тысяч долларов, стал первым, кто доставляет пиццу на дом в Мадриде.

Чуть больше чем через десять лет, TelePizza открыла почти 600 магазинов в более чем шести странах. Его "взятое взаймы первенство" теперь стоит 1,85 миллиардов долларов.

Как советовал Томас Эдисон, "Введите в привычку отслеживать новаторские и интересные идеи, которые успешно используют другие".

Другими словами, быть первым часто значит просто быть наблюдательным.

## Глава 11. Владение атрибутом - путь к отличию

Слово атрибут это одно из тех маркетинговых слов, которые повсеместно используются, но не понятны широкой публике. Поэтому давайте дадим свое определение перед тем, как приступить к делу.

Во-первых, это характеристика, особенность или отличительная черта человека или вещи.

Далее, люди или вещи представляют собой набор атрибутов. Каждый человек отличается от других полом, размером, интеллектом, навыками и привлекательностью. Каждый продукт, в зависимости от категории, также содержит набор различных атрибутов. Каждая зубная паста, например, отличается от других зубных паст с точки зрения защиты от кариеса, предотвращения образования зубного камня, вкуса, отбеливания зубов и освежения дыхания.

Владение атрибутом

Человека или продукт делает уникальным то, что он известен тем или другим атрибутом. Мэрилин Монро была известна своей привлекательностью. Зубная паста Crest известна тем, что она защищает от кариеса. Мэрилин могла иметь высокий индекс интеллектуального развития, но это не имело бы значения. Особенной ее делала именно соблазнительная красота. То же самое с пастой Crest, поскольку она направлена именно на борьбу с кариесом. Ее вкус не важен.

Владение атрибутом, возможно, является способом номер один, чтобы дифференцировать продукт или услугу.

Но осторожно, вам не удастся владеть тем же атрибутом или позицией, которыми владеет ваш конкурент. Вы должны искать другой атрибут.

Слишком часто компания пытается подражать лидеру: "Они наверняка знают, что будет работать, - говорит рационалист, - поэтому давайте сделаем что-нибудь подобное". Это неудачный образ мыслей.

Гораздо полезнее найти противоположный атрибут, который позволит вам играть против лидера: ключевым словом в этом утверждении является противоположное. Такое же не подойдет.

Coca-Cola была первой, и поэтому стала выбором людей старшего поколения. Pepsi успешно позиционировала себя как выбор нового поколения.

Словом "бурбон" владеют два "Дж": Jim Beam и Jack Daniel's. Поэтому Maker's Mark выбрала владение атрибутом, который сделал их небольшие продажи более привлекательными: "Делаем наш бурбон вручную, чтобы добиться более мягкого, нежного вкуса".

Поскольку Crest владеет атрибутом "кариес", другие зубные пасты избегали этого атрибута и выбрали другие, такие как вкус, отбеливание, свежесть дыхания, и, в последнее время, сода.

Если вы не лидер, ваше слово должно быть более сфокусированным. Еще важнее, однако, чтобы ваше слово "имелось в наличии" в вашей категории. Никто другой не сможет захватить его.

Ключ в фокусе

Самые эффективные атрибуты просты и ориентированы на преимущество. Не важно, насколько сложен продукт, не важно и то, насколько сложны требования рынка, всегда лучше сфокусироваться на одном слове или преимуществе, чем на двух, трех или четырех, и не отступать от него. Основное отличие, которое компания Pepsi всегда имела от компании Coke, состояло в ее ориентации на молодежь. Чем больше Pepsi становится гомогенной, пользуясь такими слоганами, как "радость колы", тем больше она теряет свою точку отличия.

Кроме того, существует эффект ореола. Если вы крепко установили одно преимущество, потенциальный клиент, скорее всего, припишет вам и множество других преимуществ. "Более густой" соус для спагетти предполагает качество, питательные ингредиенты, ценность, и так далее. "Более безопасная машина" наверняка обладает лучшим дизайном и инженерингом.

Наиболее успешные компании (или бренды), независимо от того, являются они результатом детально разработанной программы или нет, это те, которые "владеют словом" в сознании потенциальных клиентов.

Следующие разделы проведут вас через некоторые из этих битв атрибутов или слов на рынке.

Атрибуты не созданы равными

Некоторые атрибуты являются более важными для потребителей, чем другие. Вы должны попытаться завладеть наиболее важным из них.

Предотвращение кариеса является наиболее важным атрибутом для зубной пасты. Им стоит владеть. Но то, что мы называем законом эксклюзивности, указывает нам на простую истину: как только атрибут успешно захвачен вашим конкурентом, он пропал для вас. Вы должны переключиться на менее важный атрибут и жить с долей категории меньшего размера. Ваша работа заключается в том, чтобы захватить другой атрибут, драматизировать его ценность и таким образом увеличить вашу долю.

Так произошло в автомобильной категории, когда несколько лет назад, Детройт был захвачен сначала из Германии, а затем из Японии новым атрибутом.

Атрибуты в автомобилях

Многие годы Детройт доминировал в мире автомобилей со своими атрибутами "большой", "мощный" и "комфортабельный".

Затем появился Volkswagen с первой "маленькой" машиной, которая была "экономичной", "надежной" и "уродливой". Детройт смеялся и говорил сам себе: "Америка хочет больших, красивых автомобилей. И мы провели исследование, доказывающее это".

Затем пришли японцы со своими маленькими, но более привлекательными машинами. Детройт больше не смеялся, так как в 1997 году было продано 1,348,046 маленьких автомобилей. Сорок процентов этого количества пришлось на японцев и немцев.

Если вы изучите автомобильную категорию, вы поймете, что самые сильные бренды владеют наиболее важными атрибутами:

BMW - вождение

Volvo - безопасность

Mercedes - инженеринг

Jaguar - стиль

Toyota и Honda - надежность

Ferrari - скорость

Такие бренды как Chevrolet, Nissan, Mercury и Oldsmobile являются слабыми брендами, так как они расфокусированы и не владеют атрибутом.

Ни одному атрибуту не скрыться

Gillette никогда не смеется над новыми атрибутами, которые являются противоположными к их текущим продуктам. Доминирование главного мирового производителя бритвенных лезвий вращается вокруг их высокотехнологичных бритвенных станков и систем картриджей. Когда начинающая фирма из Франции принесла в категорию противоположный атрибут в виде "одноразовых" бритв, Gillette могла бы посмеяться и провести свое исследование по поводу того, как Америка хочет больших, дорогих, высокотехнологичных бритв. Но компания не стала этого делать.

Вместо этого Gillette вышла на сцену с собственной одноразовой бритвой, назвав ее Good News (хорошие новости). Потратив много усилий и средств, компании удалось выиграть битву одноразовых бритв.

Сегодня бритва Gillette Good News доминирует в категории одноразовых станков, которая выросла и стала доминировать над всем бритвенным бизнесом. Мораль: вы не сможете предсказать размер доли нового атрибута, поэтому никогда не смейтесь.

Атрибуты в кредитных карточках

Visa доминировала в мире кредитных карточек, захватив власть над атрибутом "повсеместности". Сейчас через компанию проходят 53 процента всех ежегодных транзакций по кредитным карточкам объемом в 1,16 триллиона долларов. А в 1985 году на долю компании приходилось 44 процента. В то время компания была почти на равных с MasterCard. Сегодня рейтинг поднялся до 2 к 1 по отношению к этой банковской карточке.

Проблема MasterCard в том, что она не владеет собственным атрибутом. Она пытается действовать как Visa. (Большая ошибка). Если Visa появляется "повсеместно" в этих прекрасных рекламных роликах о путешественниках, то MasterCard следует сфокусироваться на атрибуте "ежедневного использования". Им следует стать "Основной карточкой для платежей" в таких местах как бакалейные магазины и бензоколонки. (Ирония в том, что сейчас это одеяло тянет на себя American Express).

Не владение отличным от других атрибутом стало дорогим уроком для MasterCard.

Атрибуты в розничной торговле

Нет более жестокой борьбы, чем в массовой розничной торговле, где большие сети воюют друг с другом. Те, у кого есть отличительные идеи, чувствуют себя хорошо. Те, у кого их нет, плохо.

Самая большая, и, возможно, самая крутая сеть это Wall-Mart. Их атрибут довольно прямолинеен: ежедневно низкие цены. И у них есть сила и технология, чтобы поддерживать его.

Target, отделение Dayton Hudson стоимостью 21 миллиард долларов, отошла от безвкусного скидочного имиджа, пытаясь представить шопинг по низким ценам как скучное занятие. Ее отличный от других атрибут мог бы звучать как "классно для масс". И у компании есть реклама и красивые товары для того, чтобы поддерживать свою позицию. (Приверженцам Target нравится произносить название фирмы с французским прононсом: "tar-zhay").

Ames это региональная сеть с оборотом в 4 миллиарда долларов, которая выживает за счет того, что ее целевой аудиторией являются люди, стоящие следом за потребителями Wall-Mart. Их отличающийся от других атрибут можно описать как "просто для масс". Для того, чтобы поддерживать эту концепцию, они снижают издержки и запасают товары, которые продают рабочему классу, пожилым и полным людям. Они сильны в текстиле из акриловых материалов.

Caldor была большой сетью со 140 магазинами на северо-востоке. Но у нее не было отличающего их атрибута. Она умерла и была похоронена в начале 1999 года.

Как мы сказали на обложке этой книги, отличайся или умри.

Атрибуты в быстром питании

Burger King не имела успеха, когда пыталась перехватить атрибут McDonald's "быстро". Что следовало сделать Burger King? Использовать противоположный атрибут? Противоположным атрибутом является "медленный", что не подходит для предприятия быстрого питания (хотя в концепции Burger King "съешьте так, как вам хочется" присутствует элемент неторопливости).

Единственного похода в любой из ресторанов McDonald's будет достаточно, чтобы найти другой атрибут, которым владеет эта компания. Это "дети". McDonald's действительно является местом, в которое дети тащат своих родителей, и в ресторанах имеются поднимающиеся сидения, что



доказывает это. Это дает возможность, которую ярко демонстрирует война Pepsi и Coke. Если McDonald's владеет детьми, то Burger King может позиционировать себя для старшего поколения, которое включает и любого ребенка, если он не хочет, чтобы его воспринимали как малолетку. Это сработает для всего населения старше десяти лет. (Неплохой рынок).

Для того, чтобы заставить концепцию работать, Burger King придется пожертвовать детьми, отдав их McDonald's. Хотя это будет означать, что ресторанам придется убрать поднимающиеся сидения, этот шаг позволит Burger King повесить всех детей на McDonald's. (Смотри главу 20 о самопожертвовании).

Для того, чтобы внедрить концепцию в сознание потенциальных клиентов, Burger King понадобится термин. Это будет слово "дорастить". "Дорастить до жареного на огне вкуса Burger King".

Атрибуты в воде

Даже продукт широкого потребления, такой как вода, можно отличить от других с помощью атрибута. Хотя вода как продукт может показаться скучным, он несомненно является одним из самых продаваемых на рынке пищевых продуктов. В Соединенных Штатах объем продаваемой воды равен 3 миллиардам галлонов. (Продажи содовых прохладительных напитков равны 14,6 миллиардам галлонов).

Для участников рынка, жидкое золото поступает прямо в бутылках, поскольку люди платят деньги за простую воду. Поэтому неудивительно, что войны за воду разворачиваются по всему миру. В Бельгии, например, вы узнаете историю Veu, слабо-газированной минеральной воды, источник которой находится в Арденнах.

Точнее, источник находится в Стаумонте, в долине Амбе Ив в Арденнах, в закрытом районе.

Легкие пузырьки в Бельгии

Поскольку Veu была единственной слабо-газированной минеральной водой, она находилась посередине между водой без газа и сильно-газированной минералкой. Таким образом? у нее не было характера.

Когда у вас есть лимон, вы делаете лимонад.

Компания представила атрибут "легких пузырьков", которые они назвали "жемчужинами" или l'eau perlée. Продажи возросли с 1 миллиона литров в 1981 году до 42 миллионов литров в 1996 году. Veu, со своим отличным от других атрибутом легких пузырьков сегодня является самой продаваемой газированной водой в Бельгии.

Низкое содержание натрия в Аргентине

В Аргентине бутилированная вода номер один это Villavicencio, минеральная вода, которая владеет долей рынка около 30 процентов. Другой минеральной водой является ECO de los Andes, владеющая 10 процентами рынка.

Для ECO, чтобы добиться успеха, было необходимо найти способ отличаться от лидера, таким образом показав потребителям, по какой причине следует предпочесть этот бренд.

Villavicencio, из-за места, в котором эта вода разливается в бутылки, содержит очень много натрия (272 миллиграмма на 1,5-литровую бутылку), а ECO содержит всего 10,4 миллиграмма на 1,5-литровую бутылку. Интересно, что содержание натрия в ECO полностью совпадает с рекомендациями Американской ассоциации Сердца по употреблению натрия.

Атрибут низкого содержания натрия позволил ECO позиционировать себя как "Минеральную воду с низким содержанием натрия". Сегодня компания имеет уникальное торговое предложение, которое делает ее не только более здоровым выбором, но и отличает от других. (Россер Ривз одобрил бы это).

Использование "негативных" атрибутов

То, как ярлык "для малолеток" были повешены на McDonald's, а "натрий" на Villavicencio, является примером прикрепления негативного атрибута к вашему конкуренту.

Это может быть очень эффективным способом установки вашего собственного атрибута. Мы называем это перепозиционированием конкурента.

Score сделала это, повесив "плохой вкус" на Listerine, для того, чтобы стать жидкостью для полоскания рта номер один. (Это было несложно).

BMW сделала это с Mercedes Benz, выдвинув следующее сравнение:

Машина для отличного сидения против машины для отличного вождения.

Перепозиционировав Mercedes как жилую комнату на колесах, BMW очень быстро смогла завладеть атрибутом вождения.

Если вы можете повесить отрицательный атрибут на своего конкурента для того, чтобы установить свое отличие, у вас есть программа, которая будет эффективна вдвойне.

Бескровный в Нью Джерси

Приходит время, когда вам приходится создавать атрибут.

Таков был случай с госпиталем и медицинским центром Englewood в Нью Джерси, которые нашли способ отличить себя от восьмидесяти двух больниц вокруг Нью-Йорка. Они создали атрибут под названием "бескровная хирургия".

Все это началось с попытки обслуживания приверженцев течения "Свидетели Иеговы", которые отказываются от переливания крови по религиозным соображениям. Как только техника и процедура были отработаны, продвижение этого атрибута не только привлекло целевую группу Свидетелей Иеговы, но и более широкие слои населения. (Кто хочет терять кровь?).

Представление и владение атрибутом "бескровной медицины и хирургии" привело в результате к мощной идее дифференцирования. Пациенты из двадцати двух штатов и десяти стран приезжают в Englewood для того, чтобы подвергнуться вмешательству, которое, по их мнению, сильно отличается от всего, что они могут получить в других местах.

Больше в Массачусетсе

Когда дело доходит до музеев, вы не думаете, что большой размер является хорошим атрибутом. В конце концов, многие дни могут уйти на то, чтобы пройти все закоулки некоторых музеев.

Но если дело касается современного искусства, размер имеет значение. Эти произведения могут быть огромными. Название работы Роберта Раушенберга, которую он создал в 1981 году, не является преувеличением: ? мили или два куска мили по 1/8. Большая часть галерей не может даже мечтать о том, чтобы выставить такого монстра.

Войдем в Музей Современного искусства Массачусетса в городе Норт Адамс. Размер одной его галереи равен размеру футбольного поля, другая поражает потолком высотой в 40 футов. Поэтому Mass MoCA (сокращенное название музея) гордо дифференцирует себя как самый большой центр визуального искусства и перформанса в Соединенных Штатах. (Возможно, он самый большой в мире).

Откуда появилось все это пространство? Музей расположен в помещении огромной фабрики девятнадцатого века, которое простирается на тринадцать акров. Сегодня уже шесть зданий переделаны в 250 тысяч квадратных футов галерей и пространство для перформансов.

Просто в Массачусетсе

Приходят времена, когда вы можете извлечь преимущество из окружающей среды в категории на пути к владению атрибутом.

Такова ситуация в этом высокотехнологичном, опутанном сетями мире, когда компании пытаются устанавливать внутренние сети интранет в своих организациях, используя их для связи между своими подчиненными и потребителями. Для того чтобы сделать это, нужно произвести сложные работы, обращаться за консультациями к внешним экспертам и потратить много денег.

Компания под названием IntraNetics вышла на рынок с пакетом программного обеспечения, которое позволяет компаниям быстро устанавливать набор необходимых приложений, которые могут быть легко модифицированы и подсоединены к компьютерам клиентов и партнеров.

Они могут заявить: "В конце концов, появился простой способ построить мощный интранет". В сложном мире всегда работает, если вы можете захватить атрибут простоты.

"Быть зеленым" - это отличие?

И в конце, как насчет окружающей среды как таковой?

В наши чуткие к загрязнению окружающей среды времена многие считают, что "быть зеленым" это атрибут, который поможет им приобрести отличие. Но присяжные не на их стороне. Спор приобрел полярный характер.

Группа академиков от бизнеса провозглашает, что быть зеленым выгодно. Они считают, что фирмы могут увеличить свою прибыль, поставив перед собой далеко идущие задачи защиты природы. Вторая группа руководителей и академиков стоит на том, что фирмы служат своим акционерам, а служить окружающей среде не слишком реальная задача.

Ну что же, давайте определим несколько путей, следуя которым можно сочувствовать защитникам окружающей среды и сделать это своим атрибутом отличия. Для того чтобы разработать стратегию экологически чистого продукта и чтобы она была успешной и отличала вас от других, бизнес должен удовлетворять трем требованиям:

1. Бизнес должен найти или создать у потребителей желание платить за экологически чистое качество.
2. Бизнес должен сообщать заслуживающую доверия информацию об экологически чистых атрибутах своего продукта.
3. Новаторство продукта должно быть устойчиво против подражания со стороны конкурентов.

Другими словами, вам придется сделать эту работу. Мы полагаем, что в настоящее время компании должны быть хорошими гражданами, но находить другие пути для того, чтобы отличаться от своих конкурентов.

## Глава 12. Лидерство - это способ отличиться

Лидерство - самый сильный способ дифференцировать бренд. Потому что это самый прямой способ обеспечить доверие к бренду. А доверие - это дополнительное обеспечение, которое вы придаете бренду, чтобы гарантировать его производительность.

Кроме того, если у вас есть доверительные грамоты лидера, ваш потенциальный клиент вероятнее всего поверит почти всему, что вы ему говорите о вашем бренде. (Потому что вы лидер).

### Философия лидерства

Людям свойственно отождествлять "большое" с успехом, положением и лидерством. Мы уважаем и восхищаемся большими размерами.

В своей книге "Наблюдение за сознанием: Почему люди ведут себя так, как они себя ведут", психологи Ханс и Майкс Айзенки рассказывают об интересном исследовании.

Человека по имени "господин Англия" представили студентам нескольких классов в одном американском колледже. Причем некоторым студентам его представляли как "господина Англию, студента из Кембриджа", а другим как "профессора Англию из Кембриджа".

После этого студентов попросили оценить рост этого человека. Статус профессора прибавил этому господину в глазах студентов целых пять дюймов.

Размеры приносят выгоду и в денежном выражении. Исследование, проведенное среди выпускников Университета Питтсбурга мужского пола показало, что более высокие студенты (рост шесть футов два дюйма и выше) получали начальную зарплату по крайней мере на 12 процентов выше, чем их однокашники не дотянувшие до 6 футов.

Так же и в бизнесе, где рост определяется объемами продаж или долей рынка.

### Владение категорией

Сильные лидеры могут завладеть словом, которое определяет категорию товара. Вы можете проверить, кто является лидером в категории, с помощью теста словесной ассоциации.

Если взять такие слова, как компьютер, копировальный аппарат, шоколадный батончик и кола, то компании, ассоциирующиеся с этими словами - это IBM, Хегох, Hershey's и Coca Cola.

Хитрые лидеры делают еще один шаг вперед для того, чтобы укрепить свое положение. Например, компания Heinz владеет словом кетчуп. Но Heinz пошла дальше и выделила наиболее важный атрибут кетчупа. "Самый медленный кетчуп на Западе" - вот как компания утверждает свое право собственности на атрибут густоты. Владение словом медленный помогает Heinz сохранять свою 50-процентную долю рынка.

### Не бойтесь хвастаться

Несмотря на все перечисленные преимущества, которыми обладает лидер, мы продолжаем наблюдать лидеров, которые не хотят говорить о своем преимуществе. Аргумент, который они приводят в защиту своего отказа громко заявлять о том, что им действительно принадлежит, часто один и тот же - мы не хотим хвастаться.

Ну что же, лидер, который стесняется хвастаться - это находка для конкурентов. Уж если вы взобрались на вершину горы, почему бы не установить на ней свой флаг и не сделать несколько фотографий?

Кроме того, очень часто есть прекрасная возможность для выражения вашего лидерства. Один из наших любимых слоганов лидера следующий: "Fidelity Investments. Нам доверили свои деньги 12 миллионов инвесторов".

Если вы не пользуетесь доверием, которое вызывают ваши достижения, конкурент, идущий за вами следом, не применит присвоить их себе.

Если вы в этом сомневаетесь, подумайте над следующей историей.

### Два лидера из Бразилии

На протяжении многих лет двумя наиболее популярными марками пива в Бразилии были Antarctica и Brahma. Пиво Antarctica было номером один, а Brahma держалось на втором месте с небольшим отставанием.

Brahma начала рекламную кампанию, заявляя о себе как о лидере (пиво номер один). В местах продажи они установили плакаты, на которых была изображена рука с указательным пальцем, символизирующем номер один. Удивительно то, что когда компания Brahma начала эту кампанию, Antarctica продолжала оставаться лидером, но никто об этом не знал, поскольку компания не подняла флаг своего лидерства.

Когда пыль сражения осела, угадайте, кто оказался на первом месте? Правильно. Сейчас лидирует Brahma. Причина: как только люди решили, что они пьют не пиво номер один, они быстро переключились на Brahma, и то что начиналось как неправда, вскоре стало правдой.

Мораль: хотя люди симпатизируют неудачникам, они предпочитают покупать у победителей.

Однако у этой истории счастливый конец, поскольку Antarctica и Brahma слились в одну компанию. Теперь они могут сказать о себе, что они лидеры.

Наш тип лидера

Компания Hertz не стесняется быть лидером. Она дает нам классический пример того, как сохранять рассказ о своем лидерстве свежим и значимым на протяжении многих лет.

Сегодняшнее послание компании звучит так: "Hertz, но не совсем". Говорит Брайан Кеннеди, исполнительный вице-президент Hertz по маркетингу и продажам: "Посылка, лежащая в основе рекламных объявлений "Не совсем" имеет целью отличить нас от конкурентов".

Это лишь последний из множества разнообразных способов, которыми Hertz утверждает свое лидерство. На заре бизнеса аренды автомобилей это были плакаты с людьми, летящими в неудобных позах по воздуху и надписью: "Позвольте Hertz усадить вас в водительское кресло".

Когда компания уже утвердилась на лидирующей позиции, она занялась предоставлением дополнительных услуг: "Крупнейшие должны делать больше. Только это верно".

К 1975 году О. Дж. Симпсон начал свою гонку между аэропортами. Он был суперзвездой в аренде автомобилей. Тоже можно было сказать и о Hertz.

Позже вариации этой идеи включали "способ номер один взять машину в аренду" и "где берут напрокат победители".

По мере того, как Hertz нацелилась на путешествующих отпускников и деловых путешественников, тема эволюционировала в "номер один для всех и каждого" и "колеса Америки".

Довольно однообразно, не правда ли? Десятилетие за десятилетием продавать Америке ее любимую идею о лидерстве.

Настолько однообразно, что сегодня доходы Hertz в Соединенных Штатах составляют 2, 3 миллиарда долларов, компания имеет парк автомобилей численностью более полу-миллиона в 140 странах и долю рынка в 30 процентов.

Так как называется крупнейшая в мире компания по аренде автомобилей?

Различные формы лидерства

Лидерство существует в многообразии форм, каждая из которых может быть эффективным способом дифференциации. Вот только некоторые способы быть лидером:

- Лидерство в продажах. Наиболее часто используемая лидерами стратегия - это рассказ о том, как хорошо идут их продажи. Самая продаваемая в Америке машина - это Toyota Camry. До другие заявляют о своем лидерстве в продажах, тщательно производя подсчеты по-своему. Lincoln - самая продаваемая роскошная машина. Dodge Caravan от Chrysler - самый продаваемый минивэн. Ford Explorer - самая продаваемая спортивная повседневная машина. Этот подход работает, поскольку люди склонны покупать то, что покупают другие.
- Технологическое лидерство. Некоторые компании, имеющие длинную историю побед в области технологии, могут использовать для дифференциации эту форму лидерства. В Австрии, например, производитель искусственного шелка, компания Lenzing, не является лидером в продажах, но она заявляет о себе как "мировой лидер в технологии производства вискозы". Она была первой в индустрии, представившей новые и усовершенствованные виды искусственного шелка. В Цинциннати компания Milacron, производитель машиностроительного оборудования, заявляет о себе как "один из мировых лидеров производственных технологий". Компания производит широкий спектр пластмассовых приспособлений и владеет передовыми технологиями в режущем оборудовании. Этот тип лидерства работает, поскольку на людей производят впечатление компании, разрабатывающие новые технологии. (Наверное, они больше знают).
- Лидерство в производительности. Некоторые компании выпускают продукты, которые не могут похвастать большими продажами, но зато обладают высокой производительностью. Это тоже способ выделить себя на фоне менее производительных конкурентов. Такова компания Silicon Graphics. Она использует суперкомпьютеры Cray, графические рабочие станции, с помощью которых создают все голливудские спецэффекты, и сверхмощные широкополосные серверы, которые работают с графикой и данными быстрее, чем любые другие. В результате, компания является "мировым лидером в области высокопроизводительных вычислений". Это работает, поскольку богатые компании часто хотят иметь лучшее, даже если им это не нужно.

Лидерство это платформа

Лидерство - это превосходная отправная точка, с которой вы можете и дальше рассказывать историю о том, как вы стали лидером. Как уже раньше было сказано, люди поверят всему, что вы им скажете, если будут воспринимать вас как лидера.

Рассмотрим историю с мороженым Dreyer's Grand. Эта компания выпускает два бренда: Dreyer's, который продается к западу от Скалистых гор и Edy's, который продается к востоку от них. (Бренды получили свои названия в честь двух основателей компании, Уильяма Дреера и Джозефа Еди).

Эти два бренда сделали из компании лидера в производстве мороженого в Америке, что и является ее отличительной идеей.

Но что также делает эту компанию уникальной, и в большой степени за счет этого она завоевала первую позицию, это прямая доставка продукции в магазины. В отличие от своих основных конкурентов, компания имеет собственный парк автомобилей-рефрижераторов, за рулем которых сидят специалисты по доставке и выгрузке мороженого в магазины розничной торговли. За счет этого, компания избегает использования холодильных складов дистрибьюторов и обеспечивает, таким образом, более свежий продукт. (Холодильники - это естественные враги мороженого). Философия фирмы такова: чтобы сделать отличное мороженое, необходимо уделять этому большое внимание.

История о лидерстве вместе с историей о прямых поставках является убедительным и логичным аргументом, объясняющим, почему компания делает "любимое мороженое Америки".

**Сила лидерства**

Компанию делает сильной не продукт и не услуга. Сильной ее делает та позиция, которую она занимает в сознании. Сила Hertz заключается в ее лидирующей позиции, а не в качестве услуг по аренде автомобилей. Легче оставаться на вершине, чем на нее взобраться.

Вы можете назвать компанию, которой удалось обойти лидера? Crest сделала это в области зубной пасты, благодаря печати одобрения Американской ассоциации зубных врачей. (По иронии судьбы, Colgate сумела вернуть себе лидерство за счет зубной пасты Total, убивающей микробы). Duracell удалось сделать это в области батареек, благодаря "алкалин". Budweiser сделала это в области пива, а Marlboro - в сигаретном бизнесе. Но это случается очень редко.

Исследование двадцати пяти лидирующих брендов с 1923 года подтверждает этот тезис. Сегодня двадцать один бренд из двадцати пяти, лидировавших тогда, сохраняет свое первое место. Три опустились на второе место, а один - на пятом.

Даже перестановки в лидирующей группе случаются очень редко. Если бы маркетинг был скачкообразным, это было бы довольно скучное мероприятие. За пятьдесят шесть лет, прошедших после Второй мировой войны, было только одно изменение в тройке лидеров на автомобильном рынке Соединенных Штатов.

В 1950 году Ford Motor Company обошла Chrysler Corporation и вышла на второе место. С тех пор положение лидеров оставалось неизменным: General Motors, Ford, Chrysler. Однообразно, не правда ли?

"Замороженность" маркетинговой гонки, тенденция компаний и брендов оставаться на своих привычных местах год за годом, приводит к недооценке важности сохранения хорошей лидирующей позиции. Улучшать вашу лидирующую позицию нелегко, но если вы это делаете, то удерживать новую позицию становится немного легче.

Если вы стоите на вершине, убедитесь в том, что рынок знает об этом. Слишком многие компании воспринимают свое лидерство как данность и никогда его не используют. Все чего они этим добиваются - открытая дверь для конкурентов. Если у вас есть такая возможность - захлопните дверь перед их носом.

**Лидирующий леденец?**

В любой категории есть свой лидер, но не каждый лидер на слуху. Рассмотрим скромные леденцы. Вы видите их на протяжении всей жизни, но если спросить вас, кто делает самые продаваемые леденцы, возможно, вы сразу не ответите.

Наша информация о том, что одна компания по производству леденцов продает их в два раза больше, чем ее ближайший конкурент, возможно, произведет на вас впечатление. Тот факт, что эта компания продает свои леденцы в 170 странах мира, возможно, удивит вас еще больше. Тот факт, что эта компания производит в день более 20 миллионов леденцов, а годового объема их производства хватит, чтобы обернуть Землю леденцами по экватору 12 раз, произведет на вас неизгладимое впечатление.

А когда мы наконец сообщим вам, что эти леденцы популярны как среди малышей, так и среди более старших детей, это заставит вас воскликнуть: "Они наверное делают чертовски хорошие леденцы. Я должен попробовать один".

Имя этим леденцам Chupa Chups. Их делают в Барселоне, Испания.

Смотрите, какое отличие может создать лидерство даже в малом!

## Глава 13. Наследие - это отличительная идея

В главе 9 мы уже обсуждали тот факт, что сознание незащищено. И любая стратегия, которая помогает людям преодолеть чувство незащищенности, - это хорошая стратегия.

Наследие обладает силой, которая может выделить ваш продукт из ряда других. Наследие может стать сильной отличительной идеей, поскольку в наличии длинной истории есть, по-видимому, психологический фактор, который говорит потребителю, что делать выбор безопасно.

Когда мы начали изучать, почему это так, мы исходили из того, что присутствие компании на рынке в течение долгого времени предполагает, что она знает, что делает. Люди считают, что такая компания делает нечто правильное.

Однако, в отличие от таких стран, как Китай или Япония, где к старшим относятся с безоговорочным уважением, в нашей культуре старость нередко внушает отвращение. Все хотят быть молодыми. Старость и мудрость означают, что все уже позади.

### Психология наследия

Когда мы спросили доктора Кэрола Муга, почему наследие имеет большое значение для человеческого сознания, этот психолог, занимающийся потребительскими проблемами, сделал следующие замечания:

Психологическая важность наследия может объясняться тем, что для человека очень важно ощущать себя участником непрерывной линии. Это линия, которая соединяет человека с правом быть живым, с историей, которую он протягивает из своего прошлого, через смерть прошлых поколений далее, в следующие поколения. Эта связь - связь с бессмертием. Без чувства наследия, информации о своих предках, люди чувствуют себя изолированными, эмоционально оторванными и без почвы под ногами. Без линии, идущей из прошлого, трудно поверить в линию, идущую в будущее.

Следующий важный аспект наследия - в непрерывности, в победе над смертью за счет своего присутствия в бесконечном потоке. Выбор компаний и продуктов с длинной родословной позволяет людям участвовать в этих мощных связях с бесконечной жизнью. Когда традиции сохраняются, они как бы вдохновлены жизнью предков. Непрерывность становится встроенной, проглатываемой. Люди растут; жизнь продолжается. Когда сущности, такие как компании, проглатывают, уничтожают традиции, они буквально разрывают нить веры, предают людей, которые рассчитывали на эту связь, создают пассивность и эмоциональное оцепенение. Предательство, цинизм и разрыв связей, конечно же, не стимулируют продажи.

Почитайте труды Муга. Там есть все, что вы хотели знать о наследии, но боялись спросить.

### Замена лидерству

Другой способ взглянуть на этот подход - признать, что долгое нахождение компании на рынке дает потенциальным клиентам ощущение, что они имеют дело с лидером в данной отрасли. Если и не с самой крупной компанией, то уж, по крайней мере, лидером по долговечности.

Неудивительно, что компании, занимающиеся розничной торговлей, используют рассказ о своих традициях и культуре для того, чтобы дифференцировать себя на рынке.

Уже в 1919 году пианино Steinway описывалось в рекламном объявлении как "инструмент бессмертных".

А недавно, фирма Cross заявила о своих ручках, как о "безупречных классических ручках, выпускающихся с 1846 года".

Известный аукционный дом Sotheby's идет еще дальше, провозглашая, что он был основан в 1744 году.

Glenlivet Scotch позиционирует себя как "отца всех скотчей. Правительство Его Величества пожаловало винокуренному заводу Glenlivet самую первую лицензию Указом 1823 года на производство одинарного виски из солода в горной Шотландии".

Budweiser заявляет свое пиво "Американским классическим пивом Lager, начиная с 1876".

Некоторые из этих брендов лидируют в своих категориях. Некоторые нет. Но все они выглядят очень выразительно и их характерной чертой является отличие.

### Выдвигая наследие в будущее

Но традиции не всегда достаточно, говорит бизнес-обозреватель Associated Press. "Компании всех направлений провели последние годы, разрабатывая новые маркетинговые тактики, в которых сочетаются традиции, удовлетворяющие потребителя, с прогрессивностью, которая необходима для постоянного успеха".

Wells Fargo Bank взял идею у курьерской службы 19-го века Pony Express и почтовых карет и актуализировал ее простым заявлением - "Быстро тогда, быстро и сейчас". Разница только в том, что современные почтовые кареты путешествуют со скоростью света по компьютерным сетям.

L.L. Bean делает свой каталог более энергичным, выходит в интернет и представляет женскую одежду - при этом тщательно оберегая свой имидж Новой Англии. Говорит представитель компании: "Вы берете классический слоган и затем обращаетесь с ним к новому поколению".

Постоянный успех Tabasco в бизнесе перечных соусов - это пример балансирования между почтительным отношением к своему наследию и взглядом в будущее.

Реклама Tabasco обращается к традиционным темам, таким как рукава в дельте реки в Луизиане и выдержке перечной массы в дубовых бочках. Но компания также представляет себя как идущую в ногу со временем, с галстуками Tabasco, кулинарными фестивалями Каджун или новыми напитками, в которые добавляют Tabasco, родом из устричных баров сельской Луизианы.

Один популярный напиток это пожар прерий, сочетающий выстрел текилы со всплеском Tabasco.

"В маркетинге все время приходится балансировать", - говорит президент компании Поль С.П. МакИлхенни.

"Американская история полна примеров тому, как компании не сумели приспособиться к меняющимся рынкам", - говорит Роберт Соубел, заслуженный профессор в отставке истории бизнеса Университета Хофстра. "Опасно, когда президент компании говорит: "Этот продукт начал выпускать мой отец, поэтому это память о нем, и мы будем продолжать его делать, пока я здесь". Конечно же, такой президент долго здесь не продержится. Если вы фанатично относитесь к прошлому, провал неизбежен".

Наследие в политике и праве

Рассмотрим мгновенный успех Джорджа Буша Младшего как кандидата в президенты. Он был "сострадающим Консерватором" из Техаса. Так что такое "сострадающий Консерватор"? Никто не мог дать определенного ответа.

Что было очевидно, так это то, что Джордж Младший обладал президентским наследием. (Он даже выглядит так же, как его отец, бывший президент США). Отправной точкой его кампании стало наследие, которое и выделило его из толпы остальных кандидатов.

Юридические фирмы RisCasi & Davis и Trantolo & Trantolo, расположенные в Новой Англии, - два сильных примера маркетинга наследия в этой категории. Обе фирмы имеют прочные связи с прошлыми поколениями и эффективно используют это для того, чтобы дифференцировать себя от конкурентов. Особенно эффективно действует Trantolo & Trantolo, использующая историю о том как "первые" Трантоло отстаивали интересы семей иммигрантов, которые до того были беззащитны. Позиционирование этой юридической фирмы основано на двух исторических фактах - долгое служение сообществу и служение наименее защищенным, использование идеи "борьбы за права маленького человека".

Возвращаясь к своей истории

Никогда не поздно рассказать историю о вашем наследии. Таков случай с Franzia, самым продаваемым в Америке брендом вина. Это вино продается в пятилитровой коробке. Это также вино с удивительной и малоизвестной историей, которая только сейчас будет представлена Америке.

Вот история бренда, которая скоро будет рассказана:

Тереза Франзия:

Маленькая женщина, ставшая пионером винного бизнеса Америки

Хотя в ней было всего четыре фута и десять дюймов, эта женщина из Италии сыграла очень важную роль в том, что впоследствии выросло в очень большой бизнес.

Она приехала в Сан-Франциско в 1900 году и поселилась на ферме в Центральной долине Калифорнии. Она и ее семья начали выращивать виноград на богатой, песчаной и суглинистой почве, которая даже сегодня остается лучшей на многие мили вокруг.

Когда был отменен сухой закон, Тереза решила производить вино из своего винограда. Она заняла 10 тысяч долларов у А.П. Джованни, основателя Bank of America, чтобы основать винодельню. Половину займа она отдала своей дочери и ее мужу Эрнесту Галло.

Остальное уже история. Таким образом, Тереза стала пионером винного бизнеса в Америке. Бизнес Франзии и ее зятя Эрнеста Галло сегодня представляет более половины вина, производимого в Соединенных Штатах.

Эта история превращает обычное столовое вино в очень специальное столовое вино с уникальным наследием.

Мораль: никогда не поздно рассказать историю вашей жизни. (Конечно, если она интересная).

DDB пытается вернуться к своей истории

DDB Worldwide Communications - это большое рекламное агентство, которое стало преемником Doyle Dane Bernbach, той самой организации, которая изобрела рекламу в ее современном виде. (Мы обсуждали Билла Бернбаха в Главе 5).

Doyle Dane было основано в 1949 году. DDB извлекло выгоду из его 50-й годовщины, чтобы укрепить свою репутацию и выделиться из рядов многочисленных конкурентов.

Как сообщила New York Times, глава агентства Кейт Райнхард заявил: "Мы пытаемся восстановить свои права на наследство Bernbach. Наследие Doyle Dane представляет собой ценность бренда, которую мы должны использовать".

Хотя попытка вернуться к истории - это хорошая идея, она не решит основной проблемы, заключающейся в том, что наследие связано с именем компании, которой давно не существует. "Была допущена ужасная ошибка, когда после слияния было изменено имя. Это было все равно, что изменить название Соса-Кола", - сказал один из одаренных выпускников в той же статье.

Наверное уже слишком поздно, Кейт. Наследие Билла Бернбаха было погребено вместе с именем его агентства.

#### Модернизация наследия

Бывают такие времена, когда нужно изменяться, чтобы выжить. Рассмотрим случай легендарной Greenbrier, гостиницы в Западной Виржинии с 222-летней историей.

Сейчас руководство гостиницы думает о том, чтобы открыть казино, в надежде сохранить богатых клиентов. Игорный зал будет сделан по модели шикарного зала Hotel Hermitage в Монте Карло.

Президент гостиницы Тед Клайзнер говорит, что Greenbrier должна открыть казино, чтобы оставаться конкурентоспособной, иначе она рискует закончить свой век "как еще одна важная в прошлом дама".

#### Географическое наследие

Важным аспектом наследия является географическое происхождение.

Если вы торгуете водкой и родом из России, то у вас есть что рассказать людям.

Если вы продаете компьютеры, и вы из Соединенных Штатов, у вас большое преимущество.

Если вы продаете машины и родом из Югославии, у вас проблемы.

Причина, по которой ваше происхождение важно, заключается в том, что страны могут быть дифференцированы по продуктам.

Так происходит, поскольку страны за долгие годы становятся известными в связи с определенными продуктами. В результате страна происхождения может быть для продукта верительной грамотой. Если он из этой страны, он должен быть хорошим. Или наоборот, если он не оттуда, он должен быть плохим. Вот краткий список стран с указанием того, что они могут дать продукту в смысле географического наследия:

Соединенные Штаты - компьютеры и самолеты

Япония - автомобили и электроника

Германия - техника и пиво

Швейцария - банковское дело и часы

Италия - дизайн и одежда

Франция - вино и парфюмерия

Великобритания - роялти и гоночные машины

Россия - водка и икра

Аргентина - говядина и кожа

Новая Зеландия - баранина и киви

Австралия - крокодил Данди

Главное здесь не попасть в капкан Югославии, то есть не происходить из места, которое не только не помогает вашим усилиям, но и мешает им.

Высокие технологии из Аргентины?

Такова была ситуация с одним высокотехнологичным продуктом, наследие которого было из страны, известной своими стейками, а не полупроводниками.

Компания называется Multiscan, и она производит устройство для считывания штриховых кодов. На самом деле, она была близка к тому, чтобы стать лидером в этой категории.

Наш совет заключался в том, чтобы использовать для дифференциации свое лидерство в производстве устройств считывания штриховых кодов. Однако мы ставили под сомнение, что лидер в высоких технологиях может быть из Аргентины. К счастью, компания имела офис в Соединенных Штатах и не была против того, чтобы замаскировать свое происхождение.

Multiscan перенесла свою штаб-квартиру из Аргентины в Соединенные Штаты. Теперь у них правильное наследие и с ним они могут продвигать свой успешный высокотехнологичный экспортный бизнес.

#### Антиконкурентное наследие



Бывают времена, когда вы можете использовать наследие ваших конкурентов против них самих. Так было много лет назад, когда Stolichnaya запустила рекламу:

"Большинство американских водок выглядят по-русски.

Stolichnaya отличается. Это русская водка."

Но когда Stolichnaya перестала использовать свое наследие для дифференциации, первое место в области высококачественных водок заняла Absolut. Здравый смысл и история говорили о том, что водке Stolichnaya следовало развивать идею наследия.

Следовало использовать малоизвестный факт: Absolut производится шведской водочной компанией.

Следовало перепозиционировать Absolut как шведскую водку, а самим использовать преимущества своего русского наследия. Рекламное объявление должно было иметь следующий заголовок:

"Absolut из Швеции против абсолютно русской водки."

Шведская водка не звучит столь же хорошо, как русская. Каждый знает, что русская водка - это настоящая вещь.

Аосмотрим на непонятную битву между Procter & Gamble и Wall-Mart, развернувшуюся после запуска крупнейшим оператором в области розничной торговли рядовой марки стирального порошка Sam's American Choise, конкурирующего с Tide.

Хотя Procter & Gamble пока не проявляет беспокойства по поводу порошка, стоящего на 25-30 центов дешевле, компания, возможно, уже готовится обнародовать новость о том, что производителем этого мощного средства для Wall-Mart является фирма Huish Determents Inc.

А вы бы купили мыло от компании, имеющей название Huish? Маловероятно.

Французский успех

L'Oreal - французский косметический гигант, использующий географическое наследие так успешно, что за последние десять лет, ежегодное увеличение продаж выражалось двузначным числом.

Его секрет - использование наследия как способа передачи очарования различных культур через множество своих продуктов. Продавая в своих брендах итальянскую элегантность, щеголеватость улиц Нью-Йорка или французскую красоту, L'Oreal достигает сознания многих людей, с разными доходами и культурой.

По сообщению журнала Business Week, "В то время, как многие компании пытаются стандартизировать свои бренды, чтобы сделать их приятными для представителей любых культур, глава L'Oreal Оуэн-Джонс направил продукты своей компании по другому направлению. Он хочет, чтобы они несли признаки страны происхождения, превращая то, что многие гуру маркетинга называют фактором сужения, в достоинство маркетинговой политики".

Хотя в Америке Maybelline от L'Oreal является отечественным брендом, в Шанхае факт американского происхождения воспринимается неплохо. (И придает продукту отличие).

Семейное наследие

В мире, в котором крупные становятся еще крупнее, эффективным способом выделиться из стада может стать семейный бизнес. Хотя налоги и представители последующих поколений не всегда способствуют этому, семейный бизнес может стать мощной концепцией, если семья сможет удержаться вместе.

Люди обычно лучше относятся к семейному бизнесу чем к безличным публичным корпорациям, принадлежащих группе алчных держателей акций. Члены семьи могут тоже быть алчными. Но поскольку о событиях внутри семьи не пишут в газетах, вся их алчность остается за закрытыми дверями.

Еще одно преимущество семейного бизнеса - это большее внимание продуктам, а не стоимости акций. Семейному бизнесу дают лучшие оценки за большую вовлеченность в дела местных сообществ, поскольку он обычно остается родным в том городе, где был основан. Мы также обнаружили, что в семейном бизнесе к служащим в большей степени относятся как к членам семьи. У них есть чувство, что они вместе выросли.

Ни одна компания не является лучшим примером вышесказанного, чем много миллиардная семейная компания Rich's Frozen Foods. Их семейное владение компанией - уникальная отличительная черта компании. Это отличие вместе с большим размером позволяет компании противостоять безличным корпорациям, которые и составляют основную конкуренцию в их бизнесе.

Чтобы подчеркнуть это отличие, представители компании заявляют, что "заботятся о своих клиентах так, как это возможно только в семье".

Еще один аргумент компании - это то, что в сегодняшнем конкурентном мире семейная компания лучше приспособлена для того, чтобы обслуживать своих клиентов. Причины просты: не нужно беспокоиться об акционерах, доходах и Уолл Стрит. Вся энергию можно отдавать своим продуктам.

Теперь у них есть хороший, логичный аргумент, объясняющий, почему их семейное наследие делает их не только отличными от других, но и лучшими.

## Ориентир на местности

Местный семейный розничный бизнес может стать неотъемлемой чертой сообщества. Такова история Центра Зрения и Слуха Троаста в Риджервуде, Нью-Джерси, пригороде Нью-Йорка.

Патриарх семейства, Роберт К. Троаст, в прошлом обладатель звания Глазной врач года, объясняет это по-своему: "Когда я начинал этот бизнес, я и не мечтал о том, что он будет семейным. Моей главной заботой было обеспечить качественную помощь соседям. Сегодня, 47 лет спустя, мы стали практически ориентиром на местности. Есть что-то особенное в том, чтобы быть частью сообщества. Со многими пациентами мы связаны общей историей. А когда заходит кто-то новый, я часто уже знаю его родителей, тетю и дядю, двоюродных братьев и сестер. Часто наши дети росли вместе, и я уже оказываю помощь внукам".

Кстати о детях, семейный бизнес теперь продолжают сын и невестка Рона. Они участвуют в делах Торговой палаты, церкви и Little League.

Все это делает бизнес этой семьи весьма отличительным. И он идет хорошо, хотя и находится в тени рядом расположенных супермаркетов.

## Персонаж

Интересный способ использовать наследие бренда - посредством персонажа, за счет которого он получил первоначальное признание.

Например, Зеленый Гигант Джолли. Полковник Sanders для Жареного цыпленка Кентукки. Туец Чарли для Star-Kist. Персонажи делают эти бренды отличными от других.

Неудивительно, что многие из этих героев извлечены из пыльных чуланов и поставлены на службу. Зеленый Гигант Джолли был разбужен и опять помогает продавать овощи, мороженные и консервированные. А мистер Пинат компании Planters возвратился как заслуженный торговец со связями в прошлом.

Как сказал Дэвид Йэл, генеральный менеджер Planters в интервью New York Times, "Этот персонаж стал точкой опоры, используя которую мы можем говорить о качестве, о вкусе и удовольствии, которые отличают наши орехи от других".

Мистер Пинат был создан школьником в 1916 году. Его возвращение играет на ностальгических чувствах старшего поколения и тенденции "шикануть стариной" у молодежи.

Все старое сейчас не только ново, но и отличительно.

## Глава 14. Специализация на рынке - это отличительная идея

На людей производят впечатление те, кто концентрирует свои усилия на определенном виде деятельности или продукте. Они воспринимают их как экспертов. И как экспертов, они готовы наделить их знаниями и опытом в той мере, которой они даже не заслуживают. И это неудивительно, если обратиться к словарю, который дает следующее определение эксперта: "тот, кто прошел обучение и имеет много знаний в какой-либо специальной области".

Напротив, об универсале редко скажут, что он разбирается во многих областях, независимо от того, насколько глубоки его знания в действительности. Здравый смысл подсказывает потенциальному клиенту, что один человек или компания не может быть экспертом во всем.

### Выученный урок

Много лет назад, работая в General Electric, я выучил урок о превосходстве специалиста над универсалом.

В то время General Electric запускала концепцию, носившую название "электростанция под ключ". Концепция была проста. General Electric приходит на коммунальное предприятие и предлагает свои услуги по соединению всех частей в одно целое. В результате, в конце процесса предприятие получает ключи от готовой станции. (Концепция покупки всего необходимого в одном магазине).

Хорошая идея, да? Нет.

Предприятие сказало: "Большое спасибо. Мы предоставим вам турбо-генераторы, другая компания предоставит вам приборы управления, выключатели и так далее".

Даже хотя речь шла о General Electric, изобретателе электричества, предприятие хотело иметь лучшее в каждой из областей - от специалистов.

### Еще один выученный урок

Хорошо, подумала General Electric, эти ребята из коммунальных предприятий думают, что они все знают. Давайте пойдём к домохозяйкам и предложим им "кухню от General Electric".

Все было абсолютно так же. Домохозяйка сказала: "Большое спасибо. Мы дадим вам холодильник, KitchenAid предоставит посудомоечную машину, Maytag стиральную машину и так далее".

Даже хотя речь шла о General Electric, большом эксперте по бытовым электроприборам, домохозяйка хотела иметь лучшее в каждой из областей - от специалистов.

### Крупные компании слабы

Универсалы, такие как General Electric, слабы на рынке, хотя они и имеют громкие имена.

Рассмотрим Kraft, громкое имя в пищевой индустрии. Если противопоставить этому имени специализированные бренды, счет будет не в пользу Kraft. В майонезе Kraft побита Hellmann's. В варенье Kraft убита Smuckers. В горчице Kraft уничтожена French's. В йогуртах - разрушена Dannon.

К счастью для Kraft, у нее есть свои собственные специальные бренды. На самом деле самый сильный бренд Kraft - это сливочный сыр Philadelphia, о принадлежности которого Kraft многие и не знают. Хотя логотип Kraft есть на этикетке сыра, многие его не замечают. Для большинства - это эти маленькие сырodelы из Филадельфии.

### То же самое справедливо для розничной торговли

Возьмем розничную торговлю. У кого из розничных торговцев сейчас проблемы? У владельцев крупных универмагов. А что такое крупный универмаг? Место, где продается все. Это рецепт катастрофы, поскольку продавая "все", очень трудно себя дифференцировать.

Sampeau, L.J. Hooker и Gimbel's - их дела разбираются в суде по банкротству. Сеть универмагов Hills подала документы на банкротство. Тоже сделал Macy's - самый крупный магазин в мире. И хотя некоторые крупные универмаги пока избежали проблем, вышеназванные факты показывают, что жизнь для этого типа магазинов будет все более трудной.

Сеть Interstate Department Stores также была на грани банкротства. Тогда руководство этой компании заглянуло в бухгалтерские книги и решило сфокусироваться на единственном продукте, который приносил прибыль - детских игрушках. Поскольку Interstate решила сфокусироваться на игрушках, она изменила свое имя на Toys "Я" Us. Сегодня Toys "Я" Us принадлежит 20% бизнеса розничной торговли игрушками в США.

Как мы уже писали ранее, многие предприятия розничной торговли успешно копируют опыт Toys "Я" Us: узкий фокус и огромный выбор. Примерами могут служить Staples и Blockbuster Video.

Вообще в области розничной торговли, успех сопутствует специалистам:

- The Limited. Модная одежда для работающих женщин.
- The Gap. Одежда по случаю для тех кто молод сердцем.
- Benetton. Шерстяная и хлопчатобумажная одежда для молодежи.
- Victoria's Secret. Сексуальное нижнее белье.
- Foot Locker. Спортивная обувь.
- Banana Republic. Дорогая одежда по случаю.

(Если цепочка магазинов одежды с названием Banana Republic может иметь успех, значит мы точно живем в век специалистов).

У специалистов есть оружие

Поскольку дифференциация происходит в сознании, у специалистов есть оружие, с помощью которого они могут первыми занять в сознании определенную нишу.

Они могут сфокусироваться на одном продукте, одном преимуществе, одном послании. Так было в бизнесе батареек, когда Duracell сфокусировалась только на щелочных батарейках. Eveready, компания-универсал, имела такие батарейки в своей продуктовой линейке, но не специализировалась на них.

Duracell захватила отличное имя, завладела "долгоиграющим" атрибутом, и ушла в отрыв со своим бизнесом. Даже кролики на батарейках Energizer фирмы Eveready не смогли замедлить специалиста, и Duracell сейчас лидирует, имея долю рынка в 45 процентов.

Становясь экспертом

У специалиста есть шанс заставить экспертные знания работать на себя в качестве отличительной черты.

В бизнесе консультирования по вопросам окружающей среды много игроков, крупных и не очень, и все они занимаются примерно одним и тем же. Компания из Бостона под названием ENSR предлагает уникальную экспертизу: забота об окружающей среде на ранней стадии проекта.

Другими словами, когда происходит международная сделка с недвижимостью или другая бизнес-операция, эта компания предлагает использовать свои глобальные ресурсы для оценки экологических аспектов сделки. Эта специализация не только отличает компанию от конкурентов, но и позволяет ей в будущем вернуться и получить заказ на решение экологических проблем, которые были ранее обнаружены.

Мечта издателя

Если вы не автомобильный фанат, то возможно и не слышали о ежемесячном журнале Hemmings Motor News. Однако это пример безоговорочного успеха в издательском деле, где экспертиза в конкретной области - это святой Грааль.

Hemmings продает 265 тысяч экземпляров в месяц. Общий объем продаж за год - 20 миллионов долларов. В номере обычно около 800 страниц, наполненных 20 тысячами рекламных объявлений, предлагающими все, начиная от колесных подшипников для Model T Ford (ваши за 55 долларов) и кончая родстером Rolls-Royce Henley 1932 года (ваш за 650 тысяч долларов).

Большая часть журнала составлена из небольших черно-белых рекламных объявлений, предварительно оплаченных чеком или кредитной карточкой. Редакционное содержание минимально. Отдел продаж практически отсутствует.

Терри Ерих, владелец одного из самых прибыльных журналов говорит, что он просто оседлал любовь американцев к коллекционированию и реставрации автомобилей.

"Я просто посредственный жокей на чертовски резвой лошади", - говорит Терри. Этой лошадкой стала идея специализации.

Становясь нарицательным

Самым сильным оружием специалиста, как уже говорилось ранее, может стать нарицательность. Это происходит, когда название вашего бренда означает и продукт и категорию одновременно.

Gatorade - очень сильный специалист, достигший этого уровня в области спортивных напитков.

Хотя нелегко стать Хегом в области копирования или Scotch в области клеящих лент, специалист имеет шанс на огромный успех своего бренда.

Теперь плохие новости

Успешный специалист должен оставаться специалистом. Вы не можете бросаться в другие бизнесы, поскольку это нанесет удар по вашему специализированному имиджу. (Больше об этом говорится в главе 19).

Кардиохирурги понимают это инстинктивно. Они не начинают оперировать колени из-за того, что их основной бизнес растет.

Большинство бизнесменов не хотят ограничивать себя только одним делом или специализацией. Они стараются стать как можно большим количеством разных вещей. Они не понимают того, что как только они пытаются расширить область своей деятельности, они открывают дверь другой компании, которая может стать специалистом. Heinz раньше производила маринованные огурцы. Затем компания занялась кетчупом. Сейчас Heinz практически вытеснена с рынка маринадов, на котором доминируют Vlasic и Mr. Olive.

Компания Volkswagen раньше специализировалась на небольших машинах. Теперь она производит большие машины, быстрые машины, машины для отдыха. А на рынке маленьких автомобилей теперь доминируют японцы и американцы.

Компания Scott была первой в Америке по производству тканей, но затем занялась различными продуктами из бумаги. Сейчас в области тканей лидирует Charmin.

Опасайтесь хобби главы компании

Magna International - это компания, специализирующаяся на поставке комплектующих крупным мировым автопроизводителям. В числе их клиентов Chrysler, Ford, Jeep, Dodge, Chevrolet, Mercedes и Cadillac. Объем продаж составляет около 6 миллиардов долларов в год. Компания исповедует передовую тенденцию в автоиндустрии, согласно которой поставщики комплектующих доставляют все более крупные и сложные части, такие как сидение в сборе.

Но председатель правления компании, Френк Стронах, также является страстным любителем скачек и сам владеет сотнями лошадей. Поэтому не столь уж удивительно, что компания неожиданно сделала покупку, которая вроде бы не связана с основным родом ее деятельности - ипподром Santa Anita в Калифорнии. (Это лошадка другой породы). Обсуждается приобретение и других ипподромов.

Сейчас Френк хочет перейти от автозапчастей к ипподромам и спортивно-азартным операциям. Неудивительно, что многие акционеры выражают свое недовольство.

Наши ставки таковы: ничего кроме головной боли.

Говорите как есть

Не надо исходить из предположения, что все знают о том, кто является специалистом в данной категории. Одним из наших советов является позиционировать себя как "специалиста (в чем-либо)".

Люди хотят получить эту информацию, поскольку они хотят знать, кто является экспертом в данном бизнесе. И если вы больше ничем не занимаетесь, смело скажите им об этом.

Такова была история с Subaru, японской автомобильной компанией, однажды столкнувшейся с трудностями. Когда президентом компании в 1993 году стал Джордж Мюллер, он задался вопросами: "В чем мы хороши?" и "За что нас знают?". Ответ был - привод на все четыре колеса.

Тогда же и там же Мюллер решил сфокусироваться на этой специализации и заявил: "Мы обязуемся продавать только полноприводные автомобили, чтобы отличаться этим от Toyota и Honda".

В своих рекламных объявлениях Subaru гордо заявляет, что она не делает автомобили, она специализируется только на производстве полноприводных средствах транспорта. Это был шаг, который перевернул компанию, действующую по принципу "я тоже" и падающую с обрыва объемов продаж. (Продажи упали на 60 процентов по сравнению с пиковым показателем).

Компания не погибла, поскольку использовала специализацию для того, чтобы отличить себя.

Слишком много специалистов

Иногда недостаточно просто быть специалистом. Особенно, если вы окружены другими специалистами.

В интернете, например, вы можете найти целую армию специалистов в той или иной области информации, рекламирующих "хиты", которые можно найти только на их сайтах.

Рассмотрим одну из самых популярный областей в интернете - сайты, посвященные здоровью и болезням. Целевой рынок огромен - мнительные люди, вооруженные компьютером. Есть уже немало сайтов, посвященных проблеме. Хорошо, посмотрим, сможете ли вы определить сайт, у которого больше всего шансов преуспеть на основе следующей информации:

Medscan Inc. Получите медицинскую информацию с сайта, который используют врачи.

medscape.com

WebMD Inc. Придите за содержанием, оставайтесь из-за общества.

webmd.com

Drkoop.com Inc. Поверьте доктору Купу.

drcoop.com

American's Health Network. Бывают приемные без очереди!

ahn.com

Mediconsult.com Inc. Информация для пациентов и тех, кто за ними ухаживает.

mediconsult.com

InteliHealth Inc. Информация от врачей Jonh Hopkins, представленная с профессиональным чутьем.

intelihealth.com

AmericasDoctor.com Inc. Доктор принимает всегда.

americasdoctor.com

ThriveOnline. Благополучие и "новое здоровье".

thriveonline.com

On Health Network Co. Полная информация о здоровье.

Если вы подумали, что лучше всех дела пойдут у сайта доктора Купа (Dr. Кооп), то вы не ошиблись. Когда сайт стал акционерным обществом, акции стали вдвое дороже за два дня, несмотря на огромную конкуренцию и доход равный всего лишь 404 тысячам долларов.

Его сайт носит его собственное имя и, таким образом, имеет кредит доверия от его звания хирурга общего профиля. Это отличает его сайт от сайтов конкурентов. Он хорошо начал, поскольку отличается. Остальные скорее всего погибнут.

Глава 15. Предпочтение - это отличительная идея

Наш опыт показывает, что люди не знают чего они хотят. (Зачем тогда их спрашивать?)

В большинстве случаев люди покупают то, что они считают необходимым иметь. Они ведут себя как овцы, следующие за пастухом.

Нужны ли большинству людей полноприводные автомобили? (Нет.) Если бы это было так, почему они не стали популярны много лет назад? (Это было не модно.)

Основной причиной такого рода поведения служит незащищенность, предмет о котором так много написано учеными.

Следуя за пастухом

Роберт Сиалдини написал одну из наиболее интересных работ, посвященных изучению того, почему люди следуют за пастухом. Он говорит о "принципе социальной проверки", являющимся мощным орудием влияния.

Этот принцип утверждает, что мы определяем, что есть правильно, путем выяснения, что считают правильным другие люди. Этот принцип особенно применим к способам, посредством которых мы принимаем решение о том, что составляет правильное поведение. Мы рассматриваем определенное поведение как правильное в данной ситуации пока окружающие придерживаются такого поведения.

Тенденция рассматривать действие как адекватное, если и другие делают то же самое, работает, как правило, нормально. Обычно, мы делаем меньше ошибок, действуя в соответствии с общественными стереотипами, чем когда действуем против них. Обычно, когда много людей делают что-то, это следует делать и нам.

Социальная проверка

Поставка того, "что другие люди считают правильным" - это и есть использование "предпочтений". А то, что предпочтения могут принимать разнообразные формы, делают эту стратегию особенно эффективной.

Бизнес Tylenol, самого продаваемого обезболивающего средства в Америке, был построен на том, что это обезболивающее применяют в больницах.

Бизнес Nike, самой продаваемой спортивной обуви, был построен во многом на том, что многие спортсмены носили эти кроссовки. (Им за это платили).

Бизнес Lexus, популярного роскошного автомобиля, был построен на исследованиях J.D. Powers о предпочтениях покупателей.

Midwest Express Airlines поддерживает свой высокий рейтинг за счет публикаций Conde Naste Traveler.

Science Diet, дорогостоящая пища для собак и кошек, это то "чем кормят своих животных ветеринары".

Люди, организации, отчеты в прессе и много другое используется компаниями для создания предпочтений. Если в вашей истории есть оригинальный вкус, у вас есть шанс выделиться среди конкурентов.

"Выделение" является большой проблемой в интернете, где несложно утонуть в том, что вам предлагают.

Предположим, что вы решили купить еду для домашних животных через интернет. Поисковый сервер дает нам Pets.com, Petsmart.com и Petstore.com. Когда вы посещаете сайты этих "магазинов", то обнаруживаете, что они примерно одинаковые. Все они организованы по виду животного, предлагают изобилие продуктов, а цены отличаются на несколько центов.

Но на одном из сайтов имеется еще одно оружие, способное повлиять на вас. Первое, что вы видите на страничке Petstore.com - заявление об "эксклюзивном партнерстве с Американской Ассоциацией ветеринарных клиник" и эмблема этой организации. Эта организация выносит в сеть свою репутацию. (Даже если вы никогда не слышали об этой организации, название звучит по-настоящему). За этим пастухом стоит идти.

## Дождь в Британии

Никто не знает о зонтиках больше, чем англичане.

А какие из зонтиков, производящихся в Британии, самые лучшие?

Безусловно это зонтики фирмы Brigg, которая удостоена Королевского Свидетельства как поставщика зонтиков Принца Уэльского.

Честь раскрыть над собой такой же зонтик, каким пользуется принц Чальз и Джон Сид из Мстителей обойдется вам недешево. Зонты Brigg стоят от 200 до 800 долларов, в зависимости от материала, который вы выберете.

Хотя большинство людей понимает, что королевские особы не особенно хорошо разбираются в зонтах, люди также понимают, что королевские особы могут себе позволить самое лучшее.

А это как раз то, что им нужно.

## Пиво в Чили

Компания Heineken построила современную пивоварню в Чили и представила бренд с названием Becke. Стратегия компании заключалась в том, чтобы обеспечить высокое качество по более приемлемым ценам, чем те, по которым продавался местный лидирующий бренд Crystal.

Как вы наверное уже догадались, выход Becke на рынок сопровождался отчаянным сопротивлением со стороны местных пивоваров. Однако, когда пыль осела, исследование показало, что покупатели с более высокими доходами предпочитают Becke. Это люди, которые ценят международное качественное пиво. Люди, которые могут позволить себе любое пиво.

Наш совет заключался в том, чтобы использовать предпочтение для того чтобы выделиться на верхнем сегменте рынка, а также быть замеченным теми, кто стремится войти в соответствующую потребительскую группу.

Идея предпочтения была выражена довольно просто: Becke было пивом "для тех, кто может почувствовать разницу".

А кто же не думает о себе, что он может?

Ни просмотреть ни одного предпочтения

Чарльз Шваб использовал то, что можно назвать максимальной стратегией предпочтения в попытке развеять все сомнения о том, кто является интерактивным брокером номер один. На трехстраничном рекламном объявлении в Wall Street Journal компания подтверждала свой высший рейтинг заявлениями следующих независимых экспертов:

- Журнал Money присудил Schwab.com лучший общий рейтинг, причем в двух категориях - "простота использования" и "продукты и инструменты" Schwab получила по 5 звездочек.
- Money также поставил Schwab на первое место для обычных инвесторов и богатых инвесторов.
- Журнал Smart Money поставил Schwab на первое место в области интерактивной торговли и сказал, что " Schwab просто забил больше всех голов".
- PC World присудил Schwab награду 1999 World Class в категории Лучший брокерский сайт и отметил, что " Чарльз Шваб безусловно является королем интерактивных брокеров".
- CIO наградил Charles Schwab Corporation одним из ста своих призов CIO 100, признав заслуги компании в построении и укреплении отношений с "клиентами посредством технологии".
- Financial Net News выбрал Schwab лучшим финансовым веб-сайтом 1998 года.
- PC Magazine присудил Schwab самые высокие рейтинги в поддержке пользователя, создания отчетов и исследованиях.

Считая, что этого недостаточно, Schwab опубликовала свои первые рейтинги, данные независимыми инвесторами:

- Больше интерактивных инвесторов: более 2,5 миллионов инвесторов выбрали Schwab для того, чтобы вкладывать деньги через интернет.
- Больше отраслей торговли: день за днем Schwab охватывает все больше отраслей - больше, чем любой другой брокер.
- Больше интерактивных активов.

К моменту, когда Schwab закончил свое объявление, никто не сомневался в том, кто самый предпочтительный интерактивный брокер. На самом деле, люди даже боялись затрагивать этот вопрос.

Предпочтение под вопросом

Обратную сторону истории Schwab можно увидеть в войнах гамбургеров.



Мы имеем в виду усилия Burger King, по продвижению своего знаменитого бутерброда Whopper, когда в рамках общенациональной телевизионной кампании она заявляла, что Whopper - "Любимый бутерброд Америки".

Основой этого заявления были не продажи. Очевидно, что McDonald's, имея в два раза больше ресторанов, продает больше Биг Маков. Основой было некоторое исследование, профинансированное Burger King, в рамках которого было сделано 700 случайных звонков по всей Америки и задавался вопрос "Какой ваш любимый гамбургер?"

Whopper упоминался чаще других. (Заявлялось о 33 процентах.)

Если ваш конкурент опережает вас по продажам, а ваше исследование проведено не всем известной независимой компанией, а просто кто-то третий заявляет, что вы самый лучший, то мы сомневаемся, что на таких заявлениях можно построить стратегию предпочтения.

Даже газета New York Times поставила эту стратегию под вопрос. Первая строка в колонке, посвященной обсуждению этой рекламной кампании звучала так: "Говорит ли нам Burger King правду о Whopper?"

**Легитимное предпочтение**

Whopper поднял важный вопрос о предпочтениях.

"То, что другие люди считают правильным" - этот принцип социальной проверки становится еще сильнее, если ваше заявление готово выдержать внимательное изучение. Чем оно более легитимно, тем лучше.

Если вы сами проводите опрос общественного мнения, наймите самую лучшую компанию, чтобы задавать людям вопросы.

Если вы цитируете чьи-то еще исследования, убедитесь, что они имеют хорошую репутацию (J.D. Powers и Zagat's - хорошие примеры).

Если никто раньше не исследовал вашу конкретную область, попробуйте убедить издание в вашей области сделать это. Для них это будет новая история, а для вас - потенциальное выражение предпочтения о будущем продукте-победителе.

Легенда рекламы Дэвид Огилви понимал силу прессы в этом отношении. "Примерно в шесть раз больше человек читает среднюю статью, чем среднее рекламное объявление", - говорил Огилви. "Редакторы легче находят путь к людям, чем специалисты по рекламе".

**Этические предпочтения**

В некоторых видах деятельности неприлично заниматься агрессивным самопродвижением. Медицинские учреждения, например, предпочтут не превращать своих врачей в менеджеров по продажам.

Но пациенты недостаточно образованы, чтобы принимать сложные медицинские решения. (Между Lexus и Mercedes и то непросто выбрать). Так как же противостоять тирании выбора и выбрать хорошего профессионала в медицине?

Опять же, подход "что думают другие" работает. Он даже получает высокую оценку от людей, которые беспокоятся о таких проблемах как медицинская реклама.

Специалист по этике Рэнди Кохен описал "лучший способ достичь высокой цели - помочь пациентам выбрать себе врача".

Вот его рецепт: "Медицинские способности врачей могут быть оценены нейтральной стороной, как это делается, например, в гидах Ваггон для учебных заведений. Или мнения пациентов могут быть сведены вместе, подобно опросам, проводимым Zagat's. Ни то не другое не поставит врача в неудобное с этической точки зрения положение".

## Предпочтения в кроссовках

Компания Nike построила свою репутацию и бизнес, тратя много денег на "партнерские отношения" со спортсменами и командами. Более 4 тысяч спортсменов бегают в кроссовках Nike по всему миру в каждом заслуживающем внимания спортивном событии - от Майкла Джордана, Тайгера Вудса, Мии Хэм, Пита Сампраса, от 13 основных университетов США до трех национальных команд по рэгби и 20 национальных команд по американскому и европейскому футболу.

Стратегию предпочтения Nike можно выразить словами "То, что носят лучшие спортсмены мира".

Компания Brooks Sports также производит спортивную обувь. И в то время, как у Nike были некоторые финансовые трудности, Brooks показывает отличные финансовые результаты и ее продажи растут.

Предпочтения Brooks - среди серьезных бегунов. Бесплатно получают их кроссовки только 200 человек в мире, и это соревнующиеся бегуны. Хотя такие имена как Регина Джойс и Джон Сенс не знакомы каждой домохозяйке, в беговом сообществе - это иконы.

Brooks тратит скромные 750 тысяч долларов в год на рекламу в специализированных изданиях, таких как Runners World и Running Times. (Nike больше тратит на производство только одного рекламного ролика).

Мораль: если вы не можете заставить всех отдавать вам предпочтение, найдите небольшую группу, которая будет это делать.

## Дух подражательства

Еще давно Стенли Ренсор, один из основателей рекламного агентства J. Walter Thompson Co. говорил о предпочтениях в терминах подражания. Он сказал: "Мы стремимся копировать тех, кого наделяем лучшими знаниями, вкусом, экспертизой".

Когда-то звезды европейской оперы рассказывали о положительном эффекте, который сигареты Lucky Strike имеют на их голос. (Сейчас они, конечно, запели бы по-другому).

Сигареты Camel в свое время сделали рекламу, в которой гордо утверждалось, что "большинство врачей курят сигареты Camel". (Да, Виржиния, тебе не слышалось, была такая реклама).

Королева Румынии заявила, что доверила свою красоту крему Pond's, и ее объявление в Ladies Home Journal вызвало отклик из 9 тысяч 400 купонов-заказов. (Мы не отстаем от иностранцев, объявление с участием Миссис Реджинальд Вандербильд принесло урожай из 10 тысяч 300 купонов).

"Девять из десяти звезд экрана", - заявлялось в рекламе 1927 года - "используют для ухода за кожей туалетное мыло Lux".

Позже в том же году в подражательстве был достигнут перебор. В одном выпуске популярного журнала актриса по имени Констанция Тэлмэдж представляла девять разных продуктов, начиная от прокладок и кончая будильником.

Сегодня на смену кинозвездам пришли звезды спорта, которые могут рекламировать все, начиная с молока и кончая банками и алюминиевым сайдингом. Это настоящие герои наших дней.

## Важность быть "подходящим"

В Японии и Китае знаменитость может заставить купить любой продукт. В Соединенных Штатах знаменитость должна быть подходящая, иначе вы тратите деньги на ветер. Люди здесь более сложные и на них не так то легко произвести впечатление громким именем. Должны существовать смысловые связи.

Использовать покойного актера Роберта Митчама как защитника "мешков для мусора без завязок" было глупо. (Между прочим, он никогда не носил галстуков).

Использовать Джеймса Гарнера и Сибил Шеферд в рекламе говядины - было катастрофой. Джеймс умер от сердечных проблем, а про Сибил выяснилось, что она предпочитает мясу овощи.

Катрин Денев для Chanel. Майкл Джордан для Nike. Поль Хоган для Subaru Outback. Они отлично подходят. Стив Янг для молока? Мы не уверены.

## Китайцы любят героев

Как уже говорилось, герои в Китае годятся для продажи всего, независимо от того, подходят они или нет. Местные компании используют известных людей и персонажей для того, чтобы дифференцировать свои продукты от других брендов. Например, пивоварня Naomen в Бейджинге использует фотографию своего президента, стоящего рядом с Биллом Клинтонем, для рекламы в торговом районе Ванфуйинг.

Нечего и говорить, что такие мощные фигуры как герой Marlboro, Микки Маус и Майкл Джордан уже трудятся на китайском рынке.

## Китайцы любят коньяк

В Китае сейчас продается четвертая часть всего коньяка. Его успех основан на связи с современными героями, которые называются тайкунами. Дорогой импортный коньяк был позиционирован как "социальный маркер", ликер, потребляемый "новыми китайцами".

Зная о желании китайцев среднего достатка подражать стилю жизни тайкунов, компания Joseph E. Seagram & Sons Inc. представила Martell Noblige, коньяк средней стоимости, обращенный к молодому поколению французов, китайцев, жителей Гонк-Конга и Тайваня. Уже через несколько дней после запуска этот бренд стал своим более чем 60 ночных клубах в Китае.

Простые люди хотят пить то же самое, что и "большие ребята".

Упражнение по предпочтениям в гостиничном бизнесе

Просто для развлечения давайте построим стратегию предпочтения для одной из шикарных гостиничных сетей. Мы рассмотрим двух игроков. Ritz-Carlton имеет 22 гостиницы в Соединенных Штатах и 35 по всему миру. Ее достойный конкурент, Four Seasons, имеет 21 гостиницу с Соединенных Штатах и 32 во всем мире.

Журнал Conde Naste Traveler, нацеленный на богатых путешественников, опросил 37 тысяч читателей на предмет того, что им больше всего понравилось. (Дамы и господа, приготовьте свои платиновые кредитные карточки).

В категории с названием "лучшие из лучших" - 100 лучших гостиниц, курортов и туристических маршрутов мира - было девять гостиниц Ritz-Carltons. Но гостиниц Four Seasons в этой категории было 14.

Давайте сузим фокус до самого лучшего места. где можно остановиться в Соединенных Штатах: в список вошли 19 отелей Ritz и 15 Four Seasons.

Журнал Business Travel News опросил 850 людей, отвечающих за путешествия в корпорациях по четырнадцати различным атрибутам дорогих гостиниц. На первом месте: Four Seasons. На втором месте: Ritz-Carlton.

Результаты примерно одинаковые, но статистика склоняется в пользу компании Four Seasons. Она самая предпочитаемая из лучших. Она должна построить программу вокруг того, что является выбором у людей, которые могут себе позволить остановиться в любой гостинице. Она "лучшая из лучших".

Глава 16. То, как делается продукт, может быть отличительной идеей

Компании работают, не покладая рук, разрабатывая новые продукты. Сотни инженеров, дизайнеров, специалистов по производству проводят дни и ночи, производя и тестируя то, что, по их мнению, станет уникальным продуктом, делающим свою работу лучше, чем любой другой продукт на рынке.

Но вся эта работа часто рассматривается как нечто само собой разумеющееся ребятами из отделов маркетинга, погруженными в свои дела, связанные с рекламой, упаковкой и продвижением продукта на рынок.

По нашему глубокому убеждению необходимо досконально разобраться в том, как работает ваш продукт. При этом в большинстве случаев можно отыскать мощную отличительную идею, которая оставалась незамеченной.

Магический ингредиент

Во многих продуктах часто есть элемент технологии или дизайна, который составляет основу их работы. Часто такая технология патентуется. Однако, люди от маркетинга часто пренебрегают этими элементами, считая их слишком сложными для того, чтобы объяснять людям принцип их действия. Они лучше проведут исследование и сфокусируются на преимуществах продукта или том, что он может привнести в стиль жизни. Вот их излюбленные объяснения: "Людям все равно, как это делается. Их интересует только то, что это может им дать".

Проблема этой точки зрения заключается в том, что во многих категориях большое количество продуктов дает людям одно и то же. Все зубные пасты предотвращают кариес. Все новые автомобили очень удобны для вождения. Все стиральные порошки отстирывают одежду. Однако то, как они этого добиваются, часто отличает их друг от друга.

Именно поэтому мы предпочитаем сфокусироваться на продукте и найти в нем этот уникальный элемент технологии. Затем, если это возможно, мы даем этому элементу название, и упаковываем его как магический ингредиент, делающий продукт отличающимся. А если этот элемент запатентован, это еще лучше.

Когда Crest представила свою содержащую фтор зубную пасту, предотвращающую кариес, она позаботилась о том, чтобы все знали, что паста содержит "Fluoristan". Кто-нибудь понимал, что это такое? Нет. Это имело значение? Нет, конечно. Просто это звучало впечатляюще.

Когда Sony начала доминировать на рынке телевизоров, она сделала много шума вокруг своей технологии "Trinitron". Кто-нибудь понимал, что это такое? Нет. Это имело значение? Нет, конечно. Просто это звучало впечатляюще.

General Motors Наверное истратили более 100 миллионов долларов на продвижение системы Northstar, используемой в автомобилях Cadillac. Кто-нибудь понимал как работает этот двигатель? Нет. Это имело значение? Нет, конечно. Просто это звучало впечатляюще.

Магические ингредиенты не нуждаются в объяснениях. На то они и магические.

Высокотехнологические ингредиенты

Чем сложнее продукт, тем в большей степени для его дифференциации необходим магический ингредиент.

Компания Silicon Graphics была пионером в создании трехмерных или графических рабочих станций. Это были замечательные, но очень сложные машины. Мы обнаружили, что вся графическая работа в этих станциях выполнялась уникальным технологическим процессом, называемым "геометрическим двигателем". Мы убедили компанию сделать этот технологический элемент центром их маркетинговых программ. Это то, что делало их графические рабочие станции не только лучшими, но и отличающимися.

AccuRay - одна из компаний ABB (Asea Brown Boveri), производящая системы контроля качества для бумажной промышленности. Их новая система позволяет контролировать весь лист бумаги во время производства. Любое несовершенство мгновенно регистрируется, что позволяет техникам быстро внести коррективы и, таким образом, существенно уменьшить объем брака. Преимущество максимальной видимости было очевидно, но мы хотели знать, как это все работает. Мы открыли, что в системе был магический ингредиент, который мы назвали "патентованной призменной технологией". Кто-нибудь понимал, что это такое? Нет. Это имело значение? Нет, конечно. Просто это звучало впечатляюще. Это то, что делало их системы контроля качества не только лучшими, но и отличающимися.

Нужно драматизировать отличия

Если у вас что-то есть, выставляйте это напоказ.

Если вы придумали что-то новое, говорите об этом так, чтобы все слышали. Так было в случае Cordis, одной из компаний, принадлежащих Johnson & Johnson, производящих приборы для кардио-диагностики.

Одной из самых популярных (и прибыльных) линий продуктов Cordis за прошедшие шесть лет была линия управляющих катетеров Brite Tip. Приборы Brite Tip имеют отличное имя и запатентованный дизайн с гибким наконечником. Они позволяют кардиологу легко визуализировать дальний конец катетера, поэтому когда он останавливается в артерии, которая должна подвергнуться процедуре растяжения или ангиопластики, кардиолог может точно "видеть", где находится наконечник.

До появления этого прибора врачам приходилось действовать наобум, поэтому в процессе диагностики страдали многие артерии.

Отличительная особенность прибора Brite Tip была действительно технологическим чудом и была затем скопирована всеми остальными производителями в индустрии. Но Brite Tip по-прежнему владеет 60 процентами рынка, на котором работают еще по крайней мере семь конкурентов. (Этому способствует то, что их прибор стал именем нарицательным).

## Инновационные продукты

Некоторые идеи, реализованные в продуктах живы до сих пор и в них нет ничего магического. Если вы придумали какое-то новшество, вы должны его использовать для позиционирования нового продукта.

Твердое мыло Dove лидирует на рынке Северной Америки на протяжении многих лет. Его успех и его отличительная особенность - прямо на упаковке, под название бренда: увлажняющий лосьон. Тот факт, что оно сделано с использованием увлажняющего лосьона устанавливает преимущество лучшего ухода за кожей. Но отличительной особенностью является использование лосьона в твердом мыле.

Многие лыжи обещают, что они лучше других передвигаются по скользкому веществу, называемому снегом. Но один бренд недавно вышел с инновацией, которая действительно обеспечивает лучший контроль. Это лыжи Dynastar, в которых используется "уникальный утиный дизайн". Компания соединяет новый продукт и его преимущества, говоря об "утиной технологии для контроля за точкой скольжения". Теперь у вас есть пара лыж с отличием.

Компания DiGiorno Pizza нашла способ решения проблемы повторного нагрева замороженной пиццы. (Она готовится дважды). Тесто в пицце этой компании ни разу не подходило и не пеклось. Поэтому, когда вы кладете ее духовку, она действительно готовится в первый раз. Свежий, только что приготовленный вкус ставит такую пиццу в один ряд с теми, которые вам подают в пиццерии. Теперь у вас есть замороженная пицца с отличием.

### Системная инновация

Иногда бывает возможность отличиться, придумав нечто, что соединяет с вашим продуктом или является частью более крупной системы.

Компания Black & Decker сделала как раз это в своем продукте VersaPak. Это заряжаемая батарея, которая может использоваться с целым рядом различных инструментов. Компания даже разработала большую программу для демонстрации этого нового и отличающегося продукта, послав по всей стране микроавтобусы VersaPak, чтобы покупатели могли попробовать беспроводные инструменты.

Компания Granite Rock Company из Уатсонвилля, Калифорния, продавала камень и песок местным строительным подрядчикам. (В этой категории продукта довольно сложно отличиться). Аренда грузовиков для перевозки больших количеств строительных материалов может стоить доллар в минуту и более, поэтому время здесь важно.

Чтобы ускорить процесс, компания разработала систему автоматизированной загрузки. Система принимала идентификационную карточку, отпускала материал и печатала квитанцию. Система получила название GraniteXpress и сократила время загрузки с двадцати четырех до семи минут.

Теперь есть разница, когда дело доходит до покупки песка и гравия.

### Делать это правильно

Часто бывает два способа сделать продукт - правильный и неправильный. Неправильный, или менее желательный способ, часто представляется как более экономичный процесс. Консультанты любят называть это "усовершенствованной производственной практикой" (перевод: снижение расходов). Правильный способ подразумевает более высокие расходы, чтобы сделать лучший продукт.

Бывают времена, когда вся индустрия идет по неправильному пути, и тогда можно отличиться, идя правильным путем. Таков случай с компанией Stanislaus Food Products. Эта компания завоевала лидирующее положение в производстве томатных соусов для крупных итальянских ресторанов Америки. И она добилась этого, несмотря на более высокие цены. Их стратегия состояла в том, чтобы не следовать за тенденцией в индустрии и не производить концентрированные томатные соусы (которые дешевле и проще перевозить).

Дино Кортопасси, владелец компании, почувствовал, что свежее-упакованный соус, никогда не подвергавшийся процессу концентрации, был лучше. Он обходится дороже, но зато вкуснее.

В этом была разница. И к смятению конкурентов, большинство итальянских ресторанов в Америке согласились с мнением Дино.

## Лучше сделанная пицца

Один из людей, которые считают, что способ Дино производить соус правильный, это Джон Шнеттер, глава и основатель Пара John's Pizza.

Он начал использовать соус Дино еще когда делал пиццу в таверне своего отца. Он продолжал использовать его, несмотря на более высокую стоимость, поскольку он начал создавать сеть ресторанов под названием Пара John's. А поскольку другие сети ресторанов используют не столь хороший, концентрированный томатный соус, Джон смог дифференцировать свою пиццу, объясняя как она делается. Послание было очень прямым: лучшие ингредиенты, лучшая пицца.

Сегодня у Джона более двух тысяч ресторанов. Таким образом, отличие "как делается пицца" сделало Пара John's самой успешной сетью пиццерий в Америке.

Делая его квадратным

Нет лучшей истории продукта, чем история White Castle. Это первая в Америке сеть ресторанов быстрого питания, продающая гамбургеры. Это икона Америки. White Castle продает свои квадратные бутерброды размером с ладонь (также известные как слайдеры) в более чем 330 ресторанах на Востоке и Среднем Западе США.

Мало что изменилось за более чем 70-летнюю историю компании, начиная от их слайдеров и кончая зданий в форме замков. Главой компании является внук одного из ее основателей.

Тщательно культивируемый продукт этой компании пережил бесчисленных конкурентов. В результате у компании существуют приверженцы, которые переходят из поколения в поколение. White Castle даже замораживает свои слайдеры и отправляет в супермаркеты в тех регионах, где не имеет ресторанов.

Результаты этой компании удивляют. В пересчете на единицу больше их продает только McDonald's.

Делая это, как делали предки

Похожая история связана с компанией Aron Streit Inc., последним независимым производителем мацы. (Для тех кто не знает, маца - это аутентичный, без дрожжей, соли, без чего бы то ни было хлеб, который помог народу Израиля выжить, когда они уходили из Египта).

Несмотря на то, что компании принадлежит лишь небольшая доля рынка, на котором доминирует B. Manischewitz, люди из Steit's Matzo понимают, что "традиция" это главное, что отличает одну мацу от другой. Несмотря на то, технологии изготовления других продуктов Steit's сильно изменились, мацу она производит все на той же Ривингтон стрит в нижнем Манхэттене, что и в 1914 году.

Если вы зайдете на веб-сайт Streit, называющийся Streitsmatzos.com, вы обнаружите, что компания знает, в чем заключается ее отличие. Вот как она это формулирует: "Почему Streit's Matzo отличается от других американских брендов мацы? Потому что Streit's печет только мацу Streits в своих собственных печах".

Компания по-прежнему делает мацу по старинке.

Оставляя старый способ в прошлом

История крупного бренда кетчупа в Венесуэле с названием Rampero противоположна истории Streit's.

К тому моменту, как нас пригласили, Del Monte и Heinz уже вытеснили этот бренд с первого места. Rampero переживала кризис. Необходима была идея, которая бы дифференцировала качество этого кетчупа и была бы более интересной, чем "более красный" или "лучший".

Действительно, почему ваш кетчуп лучший? Что вы делаете с вашими помидорами? После нескольких попыток, была выдвинута идея, что Rampero удаляет с помидоров кожицу, чтобы улучшить запах и цвет. Это было то, что основные конкуренты Rampero не делали в процессе производства.

Это была интересная идея, поскольку многим известно, что многие рецепты, требуют удаления кожицы с томатов. Rampero могла использовать это восприятие "без кожицы" как отличительную особенность высокого качества хорошего вкуса.

Когда мы заявили людям из Rampero, что это лучший и единственный способ перестроить восприятие их бренда, они очень расстроились. Компания, как оказалось, была на пути перестройки производственного процесса на более экономичный, в котором кожица не удаляется (также как у Del Monte и Heinz). Rampero и слышать не хотела о том, чтобы использовать старомодный процесс.

Наша рекомендация состояла в том, чтобы остановить процесс модернизации, поскольку "без кожицы" - было отличительной идеей. Поступать так же, как ваш более крупный конкурент - рецепт как быть быстрее убитым.

Цена должна быть чуть выше

Если у вас есть история о том, что ваш продукт "делается лучше", у вас есть все основания назначить на ваш продукт более высокую цену. Это то, что Дино Кортопасси сделал со своим томатным соусом. Это также укажет вашим клиентам на то, что ваши конкуренты делают продукты более дешевым способом.

Точно так поступает компания Fresh Samantha, работающая в давно сформировавшейся категории фруктовых соков. Секрет ее растущей доли на этом рынке в том, что берут свежие фрукты и овощи и пропускают их через огромные соковыжималки. Результат - очень дорогие, отдельно упакованные фруктовые напитки. Действительно ли они лучше, чем другие соки? Вряд ли. Но американский потребитель, озабоченный своим здоровьем, склонен так думать. Этот пример приведен просто, чтобы показать, что метод производства продукта может стать для вас методом отличия.

Ручная работа из Малайзии

Ничто так не отличает продукт, как ручная работа.

Недалеко от Куала Лумпура находится фабрика, производящая Royal Selangor. Компания производит, по мнению многих, лучшую в мире оловянную посуду.

Экскурсия по фабрике покажет вам, что делает эту посуду отличающейся. Все здесь делается с большой тщательностью и только руками.

Когда что-либо делается руками (или вам заявляют об этом), людям кажется, что они приобретают произведение искусства. Для покупателя не имеет значения, что люди, производящие эти продукты, зарабатывают очень мало. Для них эти люди - кудесники, которые используют все свое искусство и усердие, для того чтобы сделать продукт.

Даже если машина может сделать лучше, людям кажется, что ручная работа лучше и должна стоить дороже.

Безусловно, лучшей газонокосилкой является Locke. Ее используют в Ватикане, на стадионе Янки и на лужайках Белого Дома. Производители заявляют, что делают ее вручную. (Они также своими руками вышлют вам счет на две с половиной тысячи долларов.)

Поэтому, если вы можете сказать, что что-либо в вашем продукте делается вручную, просто сделайте это.

Гробы, которые отличаются

Batesville - производитель гробов в Америке номер один. И никто из конкурентов не старается так отличаться, как эта компания.

Только Batesville предлагает "катодную защиту" своих металлических гробов. Эта же технология предохраняет трубопроводы на Аляске и корабли от атаки коррозии.

Компания также предлагает технологию "Monoseal", которая предохраняет от протекания. Если вы можете в это поверить, каждый гроб проходит испытание в вакууме на предмет возможных протечек. (Это впечатляет, особенно если подумать, как легко этой компании похоронить все свои ошибки.)

Но все перекрывают их гарантийные обязательства, которые на некоторые изделия имеют срок до семидесяти пяти лет.

Если тетушку Мириам хоронят в Batesville, ее семья может быть уверена, что ее хоронят в лучшем гробу, и что она будет надежно защищена от воздействия вредных элементов.

Крекеры, которые отличаются

Кто в детстве не ел крекеры в форме животных? Уже почти 100 лет Barnum's Animals, сладкие крекеры в форме цирковых животных - главный продукт компании Nabisco.

Уникальная упаковка - коробка в виде яркого красного вагона поезда - и форма крекеров неизменно, из года в год, имели успех, несмотря на то, что очень мало делалось для поддержки этого бренда.

Это правда - никакой рекламы на телевидении, радио или в печати.

Это еще раз показывает, что разница может заключаться в том, как делается продукт.

Глава 17. Быть самым последним - может быть отличительной идеей

В нашем высокотехнологическом, быстро меняющемся мире люди уже привыкли к продуктам следующего поколения. Это становится уже не только предчувствием, но и ожиданием.

Вместо того, чтобы пытаться быть "лучше" других, мы советовали бы компаниям попробовать стать "следующими". Это проверенный путь к отличию.

Психология проста. Никто не хочет покупать продукт, который рассматривается как устаревший. Поэтому, чтобы оторваться от конкурентов, нужно позиционировать свой продукт как новый и лучший (с ударением на слове новый).

Делая свои продукты устаревшими

В течение многих лет мы призывали лидеров атаковать самих себя при помощи новых поколений продуктов. Никто не делал этого лучше, чем компания Intel.

Ее парад микропроцессоров - настоящее чудо: 286-й, 386-й, 486-й, Пентиум, Пентиум II, Пентиум III, Пентиум III Хеоп. Компания доминирует в сложном бизнесе микропроцессоров, постоянно представляя новые и новые их поколения за счет нынешних моделей. При такой политике не один

конкурент не мог контратаковать. Даже по ценам. (Да, это более низкая цена, но это цена на устаревший микропроцессор.)

Стратегия Gillette по представлению новых бритвенных приборов также является примером использования этого подхода, чтобы сохранять доминирующее положение на рынке.

Тоже можно сказать по General Electric и ее усилия по усовершенствованию обыкновенной колбы электрической лампы. Их последняя разработка - колба под названием Enrich. Эта уникальная колба из синего стекла создает мерцающие цвета в обстановке и декорациях за счет усиления цветового контраста.

Сага о лыжных ботинках

В отличие от микропроцессоров новые поколения лыжный ботинок появляются не так часто. Но уж если это происходит, то должно произойти нечто грандиозное, чтобы люди решили поменять свои лыжные ботинки на новые.

Для тех, кто не является большим специалистом по лыжам, скажем, что Lange - это лидирующая марка лыжных ботинок высокого качества. Их используют большинство профессиональных лыжников. (Отличие путем предпочтения.) Но также как и с автомобилями, на рынке есть еще несколько марок высококачественных ботинок, между которыми можно выбирать, причем некоторые из них считаются более удобными.

На рынке, который в лучшем случае можно описать как стабильный, чтобы отнять долю у других производителей, нужно было не просто придумать новую отличительную особенность. Нужны были ботинки нового поколения, обеспечивающие больше, чем высокий результат. (Много ли лыжников участвуют в гонках?)

Необходимо было достижение, которое бы перевело ботинки Lange в новое поколение и позволило бы атаковать весь рынок лыжных ботинок высокого качества.

Разработка в области безопасности

Инженеры в Lange начали работать над решением проблемы 300 процентного увеличения травм колена при катании на лыжах. Проанализировав проблему, они обнаружили, что хотя лыжный спорт стал более безопасным, чем когда либо, главной причиной травм стало падение назад, поскольку ботинок крепко удерживает ногу на лыже, тем самым вызывая растяжение и травму колена.

Для решения этой проблемы, они предложили "систему заднего освобождения", которая при падении лыжника назад, автоматически освобождает заднюю часть ботика, убирая напряжение с колена.

Вместо того, чтобы представлять новинку, просто как еще одно усовершенствование, мы порекомендовали Lange представить новинку как "новое поколение лыжных ботинок, которое помогает защитить ваши колени". Хорошо в этой концепции было то, что она была шире, чем просто ботинки для высоких результатов. Потому, что в лыжных гонках участвуют далеко не все, а вот пара коленок есть у каждого.

Эта новая разработка стала продолжением долгой истории Lange, как компании, создающей новые технологии в области лыжных ботинок. В 1970 году компания первой разработала ботинки, помогающие предотвращать травмы лодыжки. Теперь, тридцать лет спустя, она стала пионером в области защиты коленок. Это усиливает доверие к этой компании как к технологическому лидеру.

Ботинки, зачищающие ваши колени, конечно, отличаются от остальных.

Битва с кислотностью

Фармакологические компании - мастера "нового поколения". Рассмотрим силу "последних достижений" на примере битвы за желудок.

Антагонисты рецептора гистамина 2 (H2RA), появившиеся в середине 70-х годов, произвели революцию в лечении язвы и других болезней, связанных с повышенной кислотностью. У пациентов, наконец, появилось лекарство, способное лечить язву, и необходимость хирургического вмешательства снизилась. Tagamet, первый H2RA-препарат, достиг объема продаж в 1 миллиард долларов в год на своем пике. В конце концов его затмил Zantac, объем продаж которого составлял стабильно между 2 и 3 миллиардами долларов в год. Два других H2RA-препарата, одобренных FDA в конце 80-х годов, Pepcid и Axid, также были весьма прибыльными.

В 1993 году новое поколение лекарств, понижающих кислотность (ингибиторов протонной помпы - PPI), дебютировало на американском рынке США препаратом Prilosec. H2RA и PPI-препараты подавляют кислотную секрецию различными механизмами. H2RA-препараты блокируют действие гистамина на рецепторах гастро-клеток желудка, в то время как PPI-препараты снижают производство кислоты, снижая активность так называемой кислотной помпы, находящейся внутри гастро-клеток.

Терапевтическое преимущество PPI-препаратов над H2RA-препаратами заключается в лучшем подавлении кислоты и более редком приеме. Первые кампании по продвижению Prilosec делали акцент на механизме действия препарата.

В 1996 году, через три года после своего появления на американском рынке, Prilosec вышел в лидеры, потеснив Zantac. К 1998 году Prilosec завоевал 33 процента противоязвенных препаратов и



стал самым продаваемым лекарством в мире, приносящем 3,98 миллиарда долларов в продажах по всему миру.

Теперь на горизонте маячит открытие бактерии *H. pylori*, которая якобы отвечает за развитие язвы. Это может перевести противоязвенную терапию в область антибиотиков.

На этом рынке вы делаете сено до тех пор, пока солнце светит на ваш продукт "нового поколения".

Порвать с прошлым

Новые поколения лекарств естественным образом, отделяются от своих предшественников, поскольку имеют другой химический состав и обычно иной механизм действия внутри организма.

Важно установить этот "разрыв", чтобы убедить потенциального клиента в том, что ваша технология действительно новая. Чем больше "разрыв", тем легче продать новый продукт.

Это то, что происходит в битве между микроволновыми и обычными духовками (в которой победили традиционные духовки).

Производители микроволновых печей запускают новый продукт, который позволит преодолеть недостатки, традиционно связанные с этой технологией (не подрумяненный вид и неравномерный разогрев). Они выпускают новое поколение печей, использующих дополнительную технологию, которая обеспечивает хрустящую корочку и подрумянивание продуктов: такие вещи как галогенные лампы или горячий воздух.

Но вместо того, что назвать эти печи "улучшенными", производители называют их "быстрыми". Они надеются, что это позволит им "оторваться" от прошлого (а этот отрыв им действительно необходим).

Добавить новую технологию

То, что мы видим в битве микроволновых печей - это стратегия добавления новой технологии как способ создания продукта нового поколения. Это очень эффективным метод дифференциации, поскольку люди быстро разглядят в этом улучшение, понимают они его или нет. (две технологии лучше, чем одна.)

Компания Milestone Scientific сделала как раз это, добавив компьютерную технологию к казалось бы такой простой вещи как подкожная игла. Она создала Wand, которая была представлена как первая система инъекций, управляемая компьютером.

Маленький компьютер используется для управления и введения точного количества обезболивающего, что позволяет сделать уколы практически безболезненными. (У них был даже магический ингредиент, названный технологией SloFlo.)

Наиболее драматичным было то, что инъекционный шприц, управляемый большим пальцем, практически не изменился за последние 150 лет. "Новое поколение" здесь явно задержалось.

Компания Dell Computer, которая построила свое отличие на том, что она "прямая", добавила другую технологию. Они продают вместе со своими компьютерами интернет-услуги. Мы называем это методом поднятия ставок для сохранения своей отличительности.

Используйте исторические преимущества

Если в вашей категории товара есть история изменений, и вы были частью этой истории, вы должны использовать это для своей выгоды. Если вы уже однажды представили продукт "нового поколения", у вас есть огромный кредит доверия, чтобы сделать это еще раз.

Таков был случай с Digital Equipment Corporation, которая сейчас стала частью Compaq. У DEC была прекрасная возможность запустить новое поколение компьютеров с 64-разрядной архитектурой. К сожалению, она не воспользовалась этой возможностью, и этим зачеркнула свое будущее.

Для тех, кто не очень знаком с компьютерной историей, скажем, что в то время, когда весь компьютерный мир был 16-разрядным, DEC выпустила первую 32-разрядную операционную систему VMS и мини-компьютеры VAX, став второй по величине компьютерной компанией в мире.

Поэтому у компании был шанс связать новые 64-разрядные рабочие станции с этими очень успешными 32-разрядными мини-компьютерами. Трюк заключался в том, чтобы использовать тот факт, что эксперты говорили, что нет необходимости в 32-разрядных машинах, когда DEC их запускала. (Этот прогноз был ошибочным.) То же самое случилось, когда DEC рассказала о своей 64-разрядной архитектуре. Лучшей стратегией для DEC было поднять вопрос: "Повторится ли история?" Если это было однажды, то есть большие шансы, что история повторится.

А в мире компьютеров достаточно подумать о том, что это случится, для того чтобы это случилось. DEC так и не сделала усилий, чтобы убедить достаточное количество людей в том, что 64-разрядная архитектура состоится.

"Последнее" не всегда работает

Теперь плохие новости. Есть некоторые ловушки в игре с "новым поколением" продуктов, которых следует избегать любой ценой. Если вы этого не сделаете, то столкнетесь с проблемами. Вот чего надо избегать:

- не решайте несуществующих проблем. Ваш продукт нового поколения должен решать реальную проблему, а не надуманную. Dow Chemical представила новый антифриз Dowtherm, о котором сообщалось, что он "не причинит вреда двигателю, если попадет в картер" (этот антифриз стоил между прочим в два раза дороже обычного). Проблема в том, что антифриз очень редко попадает в двигатель. Зачем платить в два раза дороже за несуществующую проблему.
- не нарушайте традиций. Есть некоторые проблемы, которые люди хотят оставить неразрешенными. В некоторых вопросах им нравится старомодность. Ничто так не традиционно, как еда неочищенных орехов за игрой в боллпарк. По ее окончании, каждый из игроков сидит по лодыжки к коже от орехов. Чтобы облегчить им жизнь компания Harry M. Stevens выпустила очищенные орехи в целлофановой упаковке. Люди были возмущены. Продажи упали, начались жалобы. Назад к коже.
- новый продукт должен быть лучше. Зачем нужен лучший продукт, если он не лучший? Монетный двор Соединенных Штатов стал чеканить монету с изображением Сюзанны Антони достоинством в один доллар в качестве замены однодолларовой купюры. Для монетного двора это было хорошее усовершенствование, поскольку он сэкономил 50 миллионов долларов в год на печати и расходах по обработке купюр. Но люди не увидели для себя в этом пользы. Монета выглядела как двадцать пять центов и многим казалась уродливой. Прощай Сюзанна.

Новое может подкрасться к вам

В книге Дилемма инновации: когда новые технологии приводят к краху крупных компаний джентльмен из Гарвардской школы бизнеса вводит понятие "разрушительных технологий".

Он отмечает, что новые технологии часто приходят как волки в овечьих шкурах. Они даже не ориентируются на текущие запросы покупателей или ожидания Уолл Стрит. Сначала они не выглядят как нечто большое, но после своего становления они растут так быстро, что становятся основными технологиями и действительно следующим поколением продукта.

Digital Equipment Corporation, королева мини-компьютеров, проигнорировала PC, поскольку эта технология не воспринималась серьезно. Это была игрушка. Что ж, спустя несколько лет игрушка заставила DEC уйти из бизнеса.

Merrill Lynch была на вершине бизнеса со все более усложняющимися услугами, когда Charles Schwab выступила на другом, наименее привлекательном участке рынка. Schwab стала настолько инновационной, что сейчас уже не воспринимается как дисконтный брокер.

Следующее должно отличаться

Единственным противоядием для разрушительных технологий является согласие основать или купить совершенно независимую организацию, которая и будет работать в области этой новой технологии. Это может быть независимая компания или другой бренд.

Ошибка здесь может состоять в попытках слишком сильно цепляться за старое или пытаться вложить новую технологию в компанию, которая может действовать только по старинке.

Если Kodak чувствует, что электронные камеры представляют угрозу для традиционной пленки, компании не следует абсорбировать новую технологию в Kodak. Это должна быть другая компания и другой бренд. И пусть новая компания атакует старую.

Bank One - это крупный региональный банк, имеющий 1900 филиалов, обслуживающий миллионы жителей в четырнадцати штатах. Его бывший глава Джон Б. МакКоу увидел в интернете долгосрочный вызов всем своим построениям. Поэтому он запустил проект Wingspan.com, банк без филиалов, расположенный в интернете, стоимостью в 150 миллионов долларов. Он увидел, что Wingspan конкурирует с Bank One. Как он заметил в интервью журналу Business Week, - "Если вы собираетесь заниматься электронной коммерцией, вы должны построить бизнес, который разрушает старые модели".

Иногда быть "последним криком" довольно больно, но это единственный способ сохранить ваш бизнес в будущем.

Глава 18. Быть "горячим" - это способ отличиться

Если у вас есть "горячий" продукт, мир должен знать об этом. Как вы уже прочли в Главе 15, люди подобны овцам. Поэтому они любят, когда им говорят, что "горячее", а что нет. Именно поэтому сказанное слово имеет в маркетинге такую силу. Произнесенное слово обычно бывает о чем-то горячем, когда один человек рассказывает об этом другому. Это очень важно, потому что хотя Америка любит темных лошадей, она ставит на победителей.

Боязнь хвастаться

К сожалению, многие компании стесняются рассказывать о своих успехах. Они считают, что хвастаться не красиво. Дескать, это дурной тон. Но на самом деле причиной этого нежелания является страх того, что они не останутся "горячими" навсегда. А что потом? Что их смущает?

Мы пытаемся объяснить, что запуск компании или продукта подобен запуску искусственного спутника. Часто для того, чтобы выйти на орбиту, нужен первый сильный бросок. Когда вы уже на орбите, это совсем другая игра.

Быть "горячим" или переживать рост продаж, больший чем у ваших конкурентов, может быть тем начальным импульсом, необходимым для того, чтобы вывести ваш бренд на высоту. Когда вы там окажетесь, вам нужно будет придумать еще что-нибудь, чтобы остаться там.

Случай Corbett Canyon

Чтобы лучше понять этот процесс, давайте обратимся к миру вина, в котором дифференцироваться довольно сложно.

Вот история Corbett Canyon, вина из прибрежных каньонов центральной Калифорнии. Для новичков сообщим, что это вино разливается в бутылки уникальной формы, которые выделяются из моря остальных бутылок, которые вы видите в магазине. Это его первое отличие.

Далее, компания сделала уникальный рекламный радио-ролик, в котором используется эффект эхо в каньоне, чтобы сделать имя более запоминающимся (Canyon, Canyon, Canyon). Уникальная бутылка, запоминающийся радио-ролик, популярная цена, и вино начало свой взлет. Оно быстро стало "самым быстро растущим винным брендом Америки".

Последним шагом было заявить об этом в радиопрограмме. Самым естественным решением было попросить семейную пару обсудить, какое вино является самым быстро растущим, предложив им выбрать из списка названий. Потом вы даете им "подсказку, подсказку, подсказку". Конечно, ответ очевиден. Это вино из этих "каньонов, каньонов, каньонов" в центральной Калифорнии, места, где производятся прекрасные вина.

Теперь у компании есть отличительная идея, которая может вывести их на орбиту.

Выполняя сдвиг

Мы должны признаться, что "каньонная" стратегия, которую мы только что разработали - это гипотетическое упражнение. Вы не можете оставаться "горячими" бесконечно, поэтому нужно быть готовым к тому, чтобы "сдвинуть" вашу стратегию, когда ваш исходный импульс начнет иссякать. В случае Corbett Canyon компании придется найти способ объяснить свой успех. Может быть причина в каньоне, в наградах за вкус, цене или еще чем-то.

Прелесть "горячей" стратегии в том, что она задает долгосрочную отличительную идею. Вы уже подготовили рынок к тому, чтобы он поверил в историю, объясняющую ваш успех. Но без этого последнего усилия вместо того, чтобы выйти на орбиту, вы можете свалиться вниз и сгореть в плотных конкурентных слоях атмосферы.

Горячий цыпленок

Иногда тенденции рынка могут сделать ваш продукт "горячим". Таков случай с новыми любимыми вкусами Америки, которые благодаря успеху мексиканской пищи становятся острее. Поэтому острый цыпленок - это новая и "горячая" категория продуктов.

Popeyes Chicken подают жареного цыпленка в стиле Cajun, вкус которого по меньшей мере можно назвать пикантным. "Мы здесь, чтобы спасти Америку от пресных цыплят", - говорится в их рекламном видео-ролике.

Рекламный бюджет Popeyes в 12 миллионов долларов мизерный по сравнению с бюджетом главного конкурента, Colonel. Однако, острый вкус - это та отличительная точка, которая позволила Popeyes обогнать Church's и Chick-Fil-A и выйти на второе место среди куриных ресторанов вслед за KFC.

Все, что Popeyes нужно добавить к своему успеху - это факт, что они идут следом за KFC, королем пресных цыплят. Большинство людей знает, что цыплята Popeyes "горячие". Теперь пора им сообщить, что продажи тоже идут очень хорошо.

Неправда по поводу "горячего"

Нужно быть осторожным, разбрасываясь заявлениями о том, что ваш продукт продается лучше всех.

Cadillac немного подмочил свою репутацию, когда ему пришлось признать, что в попытке сохранить свой статус самого продаваемого роскошного автомобиля, компания преувеличила данные о продажах.

Компании пришлось публично признать, что она умышленно внесла неправильные данные в отчеты, пытаясь остаться впереди Lincoln по продажам в 1998 году. На этом закончилось 49-летнее царствование Cadillac как самого продаваемого роскошного автомобиля.

Это не только привело Cadillac в смятение, но и сыграло на руку Lincoln, который получил мощный импульс, когда все узнали, кто был "горячим" на самом деле.

Итак, если вы не точны с цифрами, которые оглашаете, ваши конкуренты могут воспользоваться этой неточностью.

Много способов быть "горячим"

Если вы используете стратегию, заключающуюся в том, чтобы быть "горячим", у вас есть возможность определить, почему вы являетесь "горячим". Многие не понимают того, что существует множество способов структурировать это определение. Вот некоторые наиболее популярные из них:

- **Продажи.** Самый часто используемый подход - это ваши продажи по сравнению с продажами конкурентов. Но не надо думать, что это обязательно должны быть продажи за год. Это может быть любой отрезок времени, который вы выберете: шесть месяцев, два года, пять лет. Отрезок, который вы выбираете должен быть таким, на котором вы выглядите лучше. Помните, что параметры выбираете вы. Также, необязательно сравнивать себя с конкурентами. Вы можете сравнивать себя сами с собой.
- **Рейтинги индустрии.** В большинстве отраслей существуют годовые рейтинги. Их могут публиковать такие отраслевые издания как Restaurant News или потребительские журналы, такие как U.S. News & World Report, или такие организации как J.D. Powers. Если вы становитесь победителем в одном из таких рейтингов, используйте это так агрессивно, как это только возможно.
- **Эксперты индустрии.** В некоторых отраслях существуют эксперты или критики, которых часто цитируют, или которые имеют свои колонки в изданиях. Это особенно относится к миру высоких технологий, где есть, например, Эстер Тайсон или Gartner Group. Иногда вы можете использовать цитаты из них или их отчеты как способ определить свой успех. Голливуд использует этот механизм для того, что способствовать успеху "горячего" фильма, а в мире издательства так поступают с "горячими" книгами.

Все способы стать "горячим"

Одно из объявлений, рекламирующее журнал Fortune, может служить конспектом того, как использовать "горячее" для дифференциации. В этом объявлении, наверное, использовались все способы заявить о себе, которые Fortune смогла уместить на одной полной странице в New York Times.

Были цитаты из отраслевых и деловых журналов. Были цитаты из газет. Цитировались клиенты. Были представлены цифры о продажах в четырех формах. Кончалось объявление лозунгом: "Fortune. Горячее, чем когда-либо".

Знает ли читатель о том, как поживают Business Week или Forbes? Имеет ли это значение? Нет, конечно. Все, что он знает, это что Fortune, по-видимому, горячий журнал, и делает что-то особенное.

Пресса может сделать вас "горячим"

Хотя очень полезно трубить в свой собственный горн, иногда бывает даже лучше, если это делает кто-то другой. Вот где агрессивная PR-программа может принести большие дивиденды.

Изюминка здесь в том, что верительные грамоты "третьих лиц" очень высоко ценятся. Будь то ваш сосед или местная газета, люди чувствуют что эти источники независимы. Поэтому, если они говорят, что вы "горячий", значит это действительно так.

Успех в области связей с общественностью - это камень, брошенный в пруд. Сначала круги маленькие, но затем они расходятся по всему водоему. Вы начинаете с экспертов, затем переходите на торговые газеты, затем распространяетесь на деловую и потребительскую прессу.

Приведенное ниже интервью с главой высокотехнологичной интернет-службы останавливается на вопросе важности прессы.

Как Digital Island стала "горячей"

Рон Хиггинс, глава Digital Island, глобальной интернет-службы, созданной в 1995 году. Она предлагает корпорациям более надежную сеть, с меньшим количеством проблем при соединении и более быстрым доступом. Сейчас она работает в восемнадцати странах.

Когда его спрашивают о его успехе, Хиггинс приписывает его связям с общественностью. "PR играет критическую роль. Без этого я не добился и десятой доли успеха", - признает он.

Для тех кто не знает, первым человеком, которого Хиггинс нанял в новую компанию был консультант по PR и журналист. Почему?

Ответ Хиггинса: "Роль PR была критически важной, поскольку нам необходимо было создать иллюзию импульса, заставить Digital Island выглядеть крупнее, чем она была на самом деле, придать ей ауру компании из числа Fortune 500.

Хиггинс даже привел численные данные PR-успеха: "Каждая положительная статья приносит вам 1 миллион долларов".

Его общее мнение: "Я сомневаюсь, что можно добиться успеха в высокотехнологичном бизнесе без признания со стороны третьих лиц".

Публикации о проблеме, которую вы решаете

Косвенный способ использовать прессу - это заставить ее написать о проблеме, которую решаете вы своим продуктом или услугой.

Если люди будут воспринимать вас, как часть решения большой проблемы, в их глазах вы приобретете уважение. А пресса любит писать больше о проблемах, чем об успехах (плохие новости всегда интереснее хороших).

Возвращаясь к истории Digital Island: проблема, которую решала эта компания состояла в том, что не везде в мире был одинаково хороший доступ в интернет. В Японии, например, доступ к сети медленный и ненадежный. Это же можно сказать и о других регионах мира, где линии связи не справляются с потоком данных.

Эту проблему и решала Digital Island. Это очень интересная история и она действительно способствует росту авторитета Digital Island.

## Глава 19. Рост может разрушить отличие

Если бы нам предложили назвать главного виновного в том, что бренды теряют свою уникальность, наши голоса получило бы такое понятие, как "рост".

Желание постоянно увеличиваться в размерах кажется почти инстинктивным. Мы подозреваем, что за этим стоит механизм вознаграждения. Главы корпораций стремятся расти, что увеличить свой срок пребывания в должности и размер собственного вознаграждения. Брокеры Уолл Стрит проводят политику роста, чтобы укрепить свою репутацию и увеличить собственное вознаграждение.

Но так ли уж необходим рост? Как сказал экономист Мильтон Фридман: "У нас нет острой необходимости расти. У нас есть острое желание расти".

С нашей точки зрения, когда компании начинают поклоняться идолу роста, с ними происходят две плохих вещи. Во-первых, они начинают работать под диктовку и теряют возможность ускориться и первыми завладеть отличительной идеей или улучшить и усилить ее.

Проблема первая: отвлечение внимания

Раньше мы писали о Silicon Graphics и ее лидерстве в области высокопроизводительных компьютеров. Но вместо того, чтобы усиливать свою отличительную "высокопроизводительную" идею и наращивать обороты, компания попала под давление Уолл Стрит и начала расширять бизнес. Но, по мнению аналитиков, рынок высокопроизводительных компьютеров - нишевый и не может увеличиваться на 20 процентов ежегодно. Стратегия расширения привела к тому, что Silicon Graphics стала выпускать персональные компьютеры и использовать не самую производительную операционную систему Microsoft Windows NT. Ни то ни другое не пошло на пользу.

Если вы Porsche в мире компьютеров, не следует заниматься более дешевыми компьютерами. Нужно доминировать в высокопроизводительном секторе бизнеса, и, привлекая больше клиентов воспользоваться преимуществами высокой производительности. (В конце концов, какая богатая компания хочет использовать низкопроизводительные компьютеры?)

Проблема вторая: расширение продуктовой линейки

Другая плохая вещь, которая происходит с компаниями, пытающимися обеспечить "бесконечный рост" - это то, что мы называем ловушкой расширения продуктовой линейки. Это типичное мегабрендное мышление, когда вы пытаетесь навесить вашу этикетку на как можно большее количество связанных, а иногда и не связанных продуктов. Это то, что мы называем мышлением "изнутри" об успешном бренде и о том, как его увеличить и улучшить.

К сожалению, на рынке работает только "внешнее" мышление, которое происходит в сознании потенциальных клиентов. Рассмотрим, что произошло с этими тремя большими компаниями:

- General Motors имела пять хорошо дифференцированных брендов, которые представляли 50 процентов автомобильного бизнеса Соединенных Штатов. Потом каждый из брендов, пытаясь расти, стал расширяться. Кончилось это тем, что все бренды стали выглядеть практически одинаково и продаваться по схожим ценам. Теперь эти пять недифференцированных брендов представляют 30 процентов автомобильного бизнеса США.
- Nabisco имела огромный успех со своим печеньем SnackWell's. Компания быстро расширяла линию, добавляя другие виды печенья, крекеры и т.п., ни один из которых не был таким вкусным, как оригинальный продукт. Спрос на SnackWell's стал падать. Были разговоры, что Nabisco собирается закрыть этот бренд.
- McDonald's построила большой и успешный бизнес на недорогих и быстро приготавливаемых гамбургерах. Затем она захотела больше походить на ресторан, предлагая гамбургеры для детей, гамбургеры для взрослых, пиццу, цыплят и многое другое. Сейчас эта сеть стала менее быстрой и менее успешной.

Роберт Гоизуэта, покойный глава Coca-Cola, сказал так: "В недвижимости главное место, место, место. В бизнесе - отличие, отличие, отличие".

Чем большим количеством вещей вы желаете стать и чем больше вы теряете фокус, тем более трудно вам становится дифференцировать свой продукт.

Поднимется ли настоящий канал ESPN?

Сначала был канал ESPN - блестящая идея - новая категория на рынке телевидения. Но потом ребята пожадничали и решили расширить линейку. Так родился канал ESPN2. Странно, но дела пошли хуже.

Независимо от ESPN некоторые предприниматели запустили канал Classic Sports. Концепция этого нового спортивного канала состояла в том, чтобы сфокусироваться на великих спортивных событиях прошлого - наподобие Исторического Канала для спорта. ESPN понравился этот канал и компания приобрела его. Сохранила ли она его имя? К сожалению, нет. Вместо этого появился канал ESPN Classic. Расширение линейки, потерянный фокус, разрушение отличий.

Теперь, когда просят включить ESPN, следует вопрос: "Какой? ESPN, ESPN2 или ESPN Classic". Не исключено, что вы услышите в ответ: "Ах, оставьте, переключите на Fox Sports."

Нанося ущерб своему отличию

Многие предприниматели не понимают долгосрочного ущерба, который они наносят себе, выходя за пределы своей изначальной идентичности. Они поднимают серьезные вопросы об отличиях бренда:

- Если Michelob - это первоклассное отборное пиво, может ли оно сохранить восприятие о себе как продукте с отличным вкусом, производя также разбавленное, легкое пиво? Вряд ли.
- Если Volvo - это безопасная машина с танкообразным дизайном, может ли она неожиданно стать традиционным спортивным автомобилем с откидным верхом? Маловероятно.
- Если Nike - это производитель спортивной обуви и одежды, может ли компания неожиданно начать восприниматься как производитель оборудования? Вряд ли.
- Если бренд Polo от Ralph Lauren - это то, что носят солидные люди, может ли он неожиданно начать восприниматься как крутой бренд одежды для экстремальных видов спорта, таких как сноуборд, бег, мотоспорт? Маловероятно.

Происходит вот что: ваша попытка представить себя как нечто отличное от того, за что вы известны, приводит к тому, что ваши специальные отличия подвергаются эрозии. Как было сказано раньше, сознание может потерять фокус.

Затем вы пытаетесь изменить сознание людей в части того, как они вас воспринимают. Это не может стать хорошей стратегией, поскольку люди крайне неохотно меняют свое сознание. Как вам объяснят психологи, изменение атрибута означает, что человек должен изменить свои убеждения. (Успехов вам на этом пути.)

Наконец, у вас есть проблема в том, чтобы стать "чем-то еще". В чем отличие вашей новой попытки? Каковы ваши верительные грамоты в этой новой области? (Желаем вам успехов.)

Таким образом, вы подрываете свою основную идентичность и отличие, и, в то же время, вступаете в трудный период продвижения чего-то нового. Может ли такой путь быть успешным? Маловероятно.

Уолл Стрит восстает

Нужно отдать должное Уолл Стрит. Хотя она всячески поддерживает рост, бывают времена, когда она встает и поднимает крик, если считает, что компания переступила грань, пытаясь сохранить темпы роста.

Она не восставала, когда Starbucks начала продавать еду наряду с кофе. Но когда компания объявила о своих планах сфокусироваться на интернете, вместо того, что продавать больше кофе, Уолл Стрит завопила. Как сообщил Wall Street Journal, "инвесторы уронили акции Starbucks Corp. как чашечку обжигающего мокко".

Причина: растущее беспокойство на тему того, что безумие основателя Starbucks Говарда Шульца с интернетом может отвлечь силы компании от продажи кофе. Они просто не могли поверить в то, что Starbucks станет кибер-мегапродавцом, у которого можно будет приобрести все, начиная от деликатесов и кончая мебелью.

Как сказал один старший аналитик фондового рынка: "Дисциплина в том, чтобы не делать все подряд, а различать между бизнесом, который хорошо было бы иметь и бизнесом, который необходимо иметь. Их хлеб с маслом находится на заднем дворе".

Лучше и не скажешь.

Меньшее может стать большим

Многие компании часто отказываются признать, это что поддержание фокуса на их основном бизнесе может на продолжительном отрезке времени дать лучшие результаты.

Если Volvo известна как производитель самых безопасных автомобилей, зачем неожиданно обращаться к спортивным машинам. Лучше оглянуться вокруг и пойти туда, где больше нуждаются в безопасных автомобилях. Вы когда-нибудь ездили по дорогам Индии? Там вы безусловно захотите

иметь наиболее безопасный автомобиль, какой только можно достать. То же можно сказать о многих дорогах в мире, где много лихих водителей и мало полицейских.

А как насчет спортивных универсалов? Может быть, представить более безопасную версию, имеющую лучшие показатели в аварийных тестах и менее охотно переворачивающуюся?

При современном состоянии дорог в мире идея безопасности не выглядит как ограничивающая. Мы видим в ней идею, которой предстоит еще долгий век. (Может быть теперь, когда Ford является владельцем Volvo, они вернутся на свой задний двор, к своей отличительной идее.)

Рост за счет множества брендов

Но не подумайте, что против того, чтобы вы становились больше и богаче. Это было бы не по-американски. Мы против того, как некоторые люди пытаются этого добиться.

Есть лучший способ.

Хотя, используя только один бренд, вы можете сэкономить на маркетинге, опыт показывает, что множество брендов может помочь захватить большую долю рынка. Coke и Nike, крупные одиночные бренды, имеют по 30 процентов на своих рынках.

Gillette, с другой стороны, имеет пять брендов (Trac II, Atra, Sensor, Mach 3 и Good News) и 65 процентов рынка. Мы называем это "дополняющим подходом", поскольку в данном случае бренды скорее дополняют друг друга, чем конкурируют.

Для этого необходимо использовать различные названия, различное позиционирование и различные целевые аудитории. Иногда этого же можно достигнуть, используя под-бренды. BMW эффективно сделала это с помощью своих 3-й, 5-й и 7-й серии. Все они "лучшие машины для вождения", но они позиционируются по-разному, чтобы охватить разные сегменты рынка.

Испанская история о множестве брендов

Когда Испанская национальная нефтяная компания перешла в частные руки, новая компания, Repsol, стала владельцем трех брендов бензина в стране и более чем половины бензоколонок. При образовании компании был создан один новый бренд (Repsol). Затем

был старый, хорошо известный бренд Campsa, пришедший из прошлого, связанного с государственной собственностью. Наконец, был один региональный бренд, распространенный в северной Испании (Petronor).

Это было подобно тому, как если бы одна американская нефтяная компания владела бы брендами Mobil, Техасо и Merit: неплохие условия, не правда ли?

У компании было три бренда, но она обращалась с ними со всеми одинаково. Это было похоже на ситуацию, когда один бренд был внутри компании, а три бренда вне ее.

Чтобы сохранить свою 50-процентную долю рынка, компания решила дифференцировать бренды по атрибутам.

Бренд для автомобиля

Благодаря большому количеству рекламы, посвященной представлению новой компании Repsol, у многих испанцев сложилось представление о ней как о "инновационной и технологичной". Также, бренд Repsol был первым брендом с октановым числом 98 (нечто, чего нет даже в Америке). Все это давало предпосылки для того, чтобы сфокусировать стратегию этого бренда вокруг автомобиля. А поскольку автомобили в Испании очень дорогие, большинство людей озабочены их техническим состоянием.

Концепция, выражавшая эту стратегию звучала так: "Repsol. Лучший бензин для вашего автомобиля".

Конечно, для реализации этой концепции компании следовало сфокусироваться на продуктах для автомобилей и их продвижении. В дополнение к 98-му бензину мы рекомендовали ей разработать новое синтетическое масло для современных двигателей.

Бренд на службе

Исследование восприятий клиентов показало, что старый бренд Campsa воспринимался весьма положительно. По атрибуту "надежности" он набрал намного больше пунктов по сравнению с другими (в частности, в два раза больше, чем Repsol).

Поэтому мы рекомендовали, чтобы Campsa использовал эти преимущества и при его продвижении ударение делалось на многолетней службе испанским моторам. Способ выразить эту идею: "Campsa. Шестьдесят лет на службе".

Способом реализовать эту стратегию было продолжение публикации очень популярного автомобильного атласа Campsa Driving Guide (карты, рестораны, гостиницы и т.п.).

На некоторых бензоколонках Campsa работали магазины 7-Eleven. Мы рекомендовали открыть эти магазины на всех бензоколонках этого бренда, а также внедрять новые идеи по обслуживанию клиентов. Наиболее типичным могло стать внедрение колонок самообслуживания, принимающих кредитные карты, которые можно увидеть на многих заправках в Соединенных Штатах.

Также выяснилось, что Campsa выступал спонсором лошадиных скачек. Мы посоветовали прекратить эту программу и передать спонсорство бренду Repsol.

Конечно, реклама Campsa могла бросить взгляд в историю, чтобы напомнить людям, что этот бренд служил им верой и правдой в течение шестидесяти лет.

Ценовой бренд

Последний бренд был региональным, и с ним не было связано стойких восприятий. В сознании потребителей он не занимал никакого места и мог быть перепозиционирован так, как это было удобно компании.

Мы увидели для Petronor хорошую возможность стать ценовым брендом. Метод выражения этой концепции: "Petronor. Больше миль за ваши деньги".

Согласно объяснению, этот бренд должен продаваться в местах, где заправляют помпогу, иметь только колонки самообслуживания, низкие цены, ограниченное обслуживание, а оплата должна приниматься только наличными.

Хотя цена бензина в Испании сейчас не главное, этот бренд безусловно сможет сыграть важную роль, если ценовые войны будут развязаны. Иногда нужно изменять вещи сегодня, чтобы встретить будущее во всеоружии.

Покрытие трех основных сегментов рынка тремя различными брендами поможет Repsol в борьбе с международными нефтяными компаниями, когда они придут на рынок.

Вот таким образом эта крупная нефтяная компания в Испании собирается оставаться таковой.

Корейская катастрофа

Daewoo - второй по величине конгломерат, или чебол, в Южной Корее. Он едва избежал банкротства в июле 1999 года, которое было бы самым крупным в истории этой страны.

Корейцы шутят, что девизом их чеболов может быть "от дуршлагов до спутников". Но сказать, что у них разносторонние интересы - это ничего не сказать о проблеме. Daewoo работает в области телекоммуникаций, персональных компьютеров, строительства, акций, судостроения, гостиниц, электроники, автомобилей и та далее. В компании двадцать пять подразделений.

Это был рост в его худшем проявлении, когда правительство положило на корейские финансовые организации в области финансирования грандиозных амбиций чеболов по расширению. И хотя эти организации научились производить продукты, они так никогда и не поняли, как их с продавать с прибылью.

При долге в 50 миллиардов долларов неудивительно, что над компанией кружат ястребы, по мере того, как продаются ее различные подразделения. Этому излишне разросшемуся конгломерату необходима серьезная диета.

## Глава 20. Дифференциация часто требует жертв

Как вы прочли в предыдущей главе, желать слишком многого - плохо для вашего бизнеса. Что же, есть и обратная сторона: отказаться от чего-либо может быть хорошо для вашего бизнеса.

Когда-то давным-давно была компания Emery AirFreight. Это был крупнейший авиа перевозчик, и его стратегия состояла в том, чтобы предлагать доставку за одну ночь, доставку за два дня, доставку небольших посылок и доставку больших посылок. (Все, что вы хотите доставить, мы доставим.) Затем на рынке появилась Federal Express. Она пожертвовала большей частью бизнеса и предложила только небольшие посылки круглосуточно. Их отличительная идея: круглосуточность.

FedEx стала успешной компанией с отличительной идеей. Emery стала банкротом.

Больше это меньше

Если вы проследите развитие категорий на протяжении большого периода времени, вы увидите, что добавление может ослабить рост, вместо того, чтобы ему способствовать.

В свои лучшие годы (около 1980 года) Miller имела два бренда пива - High Life и Lite. Компания продавала около 35 миллионов баррелей пива. Затем она добавила Genuine Draft. К 1990 году продажи снизились до 32 миллионов баррелей. Это не остановило Miller, и она продолжала добавлять все новые и новые сорта. Продажи продолжали падать, в то время как Budweiser становилась сильнее и сильнее.

Наконец, после почти двадцати лет "больше", материнская компания, Philip Morris, пришла и уволила высшее руководство Miller. (Спрашивается, зачем было ждать так долго?)

Что курят ковбои?

Philip Morris стала знакома с проблемой "больше это меньше" на своем опыте. То же самое случилось с ее флагманским брендом, Marlboro.



В попытке поддержать рост продаж, компания вселила в Страну Мальборо бренд Marlboro Lights. Затем последовали Marlboro Mediums, затем Marlboro Menthol и даже Marlboro Ultra-Lights. Неожиданно, впервые в своей истории, бренд почувствовал себя плохо.

Проблема была очевидна: настоящие ковбои не курят ментоловые и сверхлегкие сигареты.

Philip Morris не дураки. Они вернулись в свою страну Мальборо с красно-белой пачкой. Ментоловых и средних не видно в рекламе.

Основная проблема

Чем больше вы добавляете, тем больше рискуете подорвать вашу основную отличительную идею. Если, как в случае с Marlboro, отличительной идеей является полный вкус, как может этот атрибут устоять, если вы начинаете предлагать другие вкусы или ослабленные вкусы?

Пиво Michelob было когда-то очень успешным дорогим пивом с полным вкусом. Затем появились Michelob Light и Michelob Dry. Бренд пошел вниз. Heineken, еще одно дорогое пиво с полным вкусом, извлекло уроки из этой ошибки. Легкое пиво этой компании получило название Amstel Light, и этот бренд поживает очень хорошо с блестящей отличительной идеей: "95 калорий никогда не имели такой импортный вкус".

Когда-то компания Eveready предлагала батарейки любого типа, какой вы только пожелаете. Затем появилась компания Duracell. Она пожертвовала всем, кроме щелочных батареек.

Duracell стала специалистом в щелочных батарейках долгого действия и имела успех. Но компания не была лидером, и ей нечего было терять. Как вы видели в предыдущей главе, необходимость роста делает лидеров уязвимыми. Вместо того, чтобы отказаться от чего-нибудь, они стараются добавить новое. Большинство погибших брендов когда имели отличительную идею, которая затем была разрушена новыми и новыми версиями. Chevrolet когда-то была дорогой семейной машиной. А что это теперь? (Никто не знает.)

Что такое Porsche?

Когда вы задаете этот вопрос, большинство людей представит себе знаменитую 911 модель, с задним расположением двигателя, с воздушным охлаждением, с шестью цилиндрами. Это классика.

Но вместо того, чтобы жертвовать, Porsche решила представить модель 928 с передним двигателем, водяным охлаждением, восьмью цилиндрами и более дорогую.

Так что же теперь Porsche? Ответ: машина с передним/задним расположением двигателя, с воздушным/водяным охлаждением, с 4/6/8 цилиндрами, дешевая/дорогая. Или, чтобы быть более точным, полная неразбериха. В результате продажи упали так, что к 1993 году три модели Porsche продавались в десять раз хуже, чем 911-ая модель в 1986.

К счастью, сейчас продажи улучшились благодаря обновленной, менее дорогой версии, вы уже догадались, 911-й модели.

Слияние: последний крик "больше"

Слияние противоположно жертве, поскольку связано с продуктами, которые могут делать больше.

Очень сложно избежать предсказаний о слиянии продуктов в области компьютеров, связи, бытовой электроники, развлечений и издательского дела.

Однако эти предсказания быстро уходят в историю. Статья на первой полосе Newsday 18 июля 1993 года предсказывала, что слияние приведет к тому, что исчезнут такие вещи, как видеопленка, видеомагазины, газеты, телевизионные каналы, телефонные операторы, Желтые страницы, каталоги заказов по почте, учебники для студентов, карточные каталоги в библиотеках, видеомэгафоны и кассетные проигрыватели.

(Вы наверное уже заметили, что все эти вещи, которым предсказывался скорый уход, живы и здоровы. Поэтому хватит предсказаний.)

Последние предсказания говорят, что в телевизоре будет также интернет и телефон. Об этом есть даже карикатуры. На нашей любимой изображен джентльмен, прикладываящий к уху огромный телевизор Sony, и кричащий туда "алло".

Если заглянуть в историю, вы редко увидите слияние. Продукты, которые делают больше, чем они должны, быстро уходят со сцены.

Неудачные слияния в прошлом и настоящем

В 1937 году у нас был конвертоплан, комбинация вертолета и самолета, которая никогда не оторвалась от земли. Та же участь постигла Летящую машину Холла в 1945 и Аэрокар Тэйлора в 1947 году.

В 1961 году появился Amphicar - первый гибрид лодки и автомобиля. Идея утонула. (Люди решили, что они лучше оставят свою лодку у причала, сядут в машину и поедут домой.)

В недавние времена у нас был EO Personal Communicator от AT&T: сотовый телефон, факс, электронная почта, органайзер и компьютер в одном корпусе. Затем появился Doc-it от Okidata: настольный принтер, факс, сканер и копировальный аппарат. Наконец нам представили PDA

(персональный цифровой помощник) Newton от Apple: факс, бипер, календарь и планшетный компьютер.

Всех этих продуктов уже нет среди нас.

Почему не работает слияние

Создание продуктов, делающих сразу несколько вещей, требует жертвы иного рода. Разработка многофункционального устройства требует от вашего дизайнера отказаться от такой конструкции, которая лучше всего подходила бы для решения одной задачи, в пользу худшего решения, которое зато удовлетворяет многофункциональности.

Может ли отличный автомобиль быть одновременно отличной лодкой? Конечно, нет. Если вам нужен действительно быстрый автомобиль, берите Ferrari. Нужна быстрая лодка? Возьмите Cigarette.

Может ли автомобильная резина, используемая в гонках Формулы 1, быть одновременно отличной резиной для пассажирских автомобилей? (Конечно, нет. В гоночной резине нет протекторов.)

Люди хотят иметь лучшее в каждой породе, а не гибрида, совмещающего несколько пород.

Люди не хотят отказываться от удобных качеств ради того, чтобы продукт мог делать что-то еще. То, что вы можете создать многофункциональный продукт, еще не гарантирует вам, что люди будут его покупать.

Если ваша отличительная идея состоит в том, что ваш продукт может делать много всего не очень хорошо в противоположность продукту, который делает что-то одно, но очень хорошо, это не слишком удачная отличительная идея.

Банк будущего?

First Union National Bank - это региональный банк, который решил заняться слиянием в сфере финансов. (Может быть, вы видели его странные сюрреалистические рекламные ролики.) Его стратегия состоит в том, чтобы стать финансовым супермаркетом, предлагающим "полный спектр традиционных и нетрадиционных продуктов и каналов доставки." (Что все это значит?)

Все это называется "банком будущего", а свои филиалы First Union оснастил компьютерными терминалами и прочей передовой техникой. Служащие будут инструктировать клиентов, как пользоваться этими новыми машинами в режиме "банка будущего". Другими словами: "заходите и используйте машины". К сожалению, это будущее пока имеет очень трудный старт. Банку пришлось нанять две тысячи рассказчиков, в качестве признания своей ошибочной предпосылки о том, сколько клиентов захотят в банке поговорить с реальными людьми, а не с машинами.

Меняются ли человеческие привычки медленно? Безусловно. Нужен ли людям высокотехнологический финансовый супермаркет? Мы не уверены. Доживет ли "банк будущего" до светлого будущего? Вероятно. Воплотятся ли в жизнь все его грандиозные планы? Вряд ли.

McDonald's проснулся

McDonald's недавно инвестировала, впервые в своей истории, в другую ресторанный компанию. Компания называется Chipotle Mexican. Это небольшая, но быстро растущая ресторанная сеть, предлагающая за пять долларов огромный буритто, набитый мясом, рисом и фасолью. (Рональд McDonald не питается такими.)

Эта инвестиция, возможно, молчаливое признание того, что в сегодняшнем перенасыщенном ресторанном бизнесе даже крупнейшие игроки не могут удовлетворить всех.

Слияния в ресторанном деле не было никогда. Люди идут туда, где они думают лучше работают, и где еда, которая их устраивает. И если нам нужна пицца, мы никогда не пойдем за ней в ресторан гамбургеров. И лучшее тому доказательство - это McPizza от McDonald's.

## Различные виды жертв

За многие годы нам удалось выявить три различных вида жертв, которые компаниям приходится приносить для того, что отличаться:

- Жертва продукта. Оставаться сфокусированным на одном виде продукта гораздо лучше, чем делать все для всех (если вы не используете множественные бренды): Duracell в щелочных батарейках, KFC в цыплятах, Foot Locker в спортивной обуви, White Castle в маленьких гамбургерах, Subaru в полноприводных автомобилях, Southwest Airlines в перелетах на небольшие расстояния. Вы можете дифференцировать себя, став экспертом и лучшим в своем продукте.
- Жертва атрибута. Оставаться сфокусированным на одном атрибуте продукта лучше, чем рассказывать историю о множестве атрибутов. Это позволяет вам отличаться, завладев качеством, которое воспринимается как преимущество. Volvo, например, владеет "безопасностью" в автомобилях. Crest владеет "защитой от кариеса". Nordstrom завладела атрибутом "обслуживания". Dell завладела "прямыми продажами". Ваш продукт может обладать больше чем одним атрибутом, но ваше послание должно быть сфокусировано только на одном из них, том, которым вы хотите завладеть.
- Жертва целевого рынка. Оставаться сфокусированным на одном целевом сегменте рынка хорошо тем, что ваш продукт начинает быть предпочтительным для этого сегмента: Pepsi для нового поколения, Corvette для тех, кто хочет оставаться молодым, пиво Corona для вставших на путь юппи, Porsche для тех, кто прошел этот путь.

Если вы бросаетесь на другие сегменты рынка, вы можете потерять ваших основных клиентов.

Что бы вы не делали, не нужно становиться алчным, нужно сохранять верность своему типу продукта, своему атрибуту, своему сегменту.

Как приносить жертвы и не страдать от этого

Когда компаниям говорят, что они должны чем-то пожертвовать, они очень часто расстраиваются от этой идеи. В конце концов, никто никогда не хочет ни с чем расставаться или быть запертым на ограниченном рынке.

Но теперь пришло время для хороших новостей. Вот они: то, что вы рекламируете, то, что вы продаете и то, на чем вы делаете деньги, может быть тремя различными вещами.

Возьмем к примеру Burger King. Компания должна рекламировать "жаренное на открытом огне", потому что это отличает ее от McDonald's. Когда люди приходят, им можно продать цыпленка, картофель, что угодно. Кому какое дело? Ну а что касается денег, их можно делать на напитках, которые уж точно не нуждаются в рекламе.

Вы поняли идею? Во многих случаях вы жертвуете в основном в том, как вы обращаетесь к рынку, как вы объясняете ему ваше отличие. Когда ваши потенциальные клиенты уже пришли к вам, вы можете продавать им все, что считаете нужным. Ну а на чем вы делаете деньги, это уже третий вопрос.

Итак, в то время как "жертва" ограничивает вас в том, как вы себя преподнесите, чтобы привлечь клиентов, это не ограничивает вас в том, что вы можете продать им, когда они придут. (Federal Express принимает также отправления, которые идут дольше суток.)

Ну как, вам стало немного легче?

## Глава 21. Быть разным в разных местах

Становитесь глобальным, молодой человек. Это был совет Теодора Левитта, содержащийся в одной из его первых статей, "Глобализация рынков", опубликованной в 1983 году. С тех пор глобализация стала доминирующей темой в стратегии международного бизнеса.

Действительно, неплохая идея: вы разработали глобальный бренд с одной мощной отличительной идеей и продаете его везде - от Акрона до Окленда. Ваш бренд узнают на полках магазинов и путешественники и местные жители. Одна маркетинговая команда - это экономия на персонале и времени. Единое название и дизайн по всему миру снижает затраты на производство. Одинаковые рекламные видеоролики позволяют вам сэкономить большие деньги на их производство. (И ваше рекламное агентство довольно: у него меньше работы.)

Ни одна концепция не была так широко использована как эта, причем часто неправильно.

Бейте там, где он лежит

Подобно маркетингу, гольф тоже является глобальной игрой. Но в отличие от некоторых предпринимателей, игроки раньше усвоили важную истину: вы должны бить по мячу там, где он лежит.

Идея маркетинга стандартизованного продукта с одинаковым посланием по всему миру остается "чисто теоретической", по словам президента Эллингского института маркетинга в Греции. Хотя концепция продукта может быть универсальной, она должна быть адаптирована в зависимости от

различий в местной культуре, законодательстве, и даже производственных возможностях. Интересы и потребности клиентов не везде одинаковы.

Нельзя также забывать о местной конкуренции. Пока ваш продукт появится на другой стороне земного шара, местная фирма уже может завладеть вашей отличительной идеей.

#### Необычный финский кофе

Это произошло в Финляндии, маленькой стране с большими кофейными традициями. Финны - одни из самых больших любителей кофе в мире. Среднее потребление кофе на душу населения составляет 160 литров в год.

General Foods решила атаковать Финляндию шведским брендом кофе под названием Gevalia, смеси колумбийских, восточно-африканских и индонезийских бобов. (Бренд Gevalia заявляет, что он служит "Его величеству королю Швеции и королевскому двору".) Однако завоевательные планы General Foods были нарушены местным брендом кофе Pauling, продававшимся на местном рынке в течение десятилетий.

В Финляндии Pauling занимает сильные позиции в мире кофе. Он оригинальный. Он имеет хороший вкус. У него есть общественное признание. (Социальный аспект кофе важен в Финляндии, также как угощение себя чашечкой кофе после хорошо сделанной работы.)

Итак, было ли место на финском рынке для стандартизованного кофейного продукта с универсальным посланием? Вряд ли. Pauling, местный бренд остался лидером с более чем половиной рынка. Gevalia смог лишь едва отщипнуть от пирога.

#### Универсалы

Да, в жизни и в маркетинге есть некоторые универсальные аспекты.

Oil of Olay был первым продуктом из мира красоты, который заявил, что женщина может быть прекрасной в любом возрасте, и эта идея нравится женщинам во всем мире.

Некоторые компании могут превратить свое национальное происхождение и наследие в глобальную идентичность (пока у них есть достаточные бюджеты, чтобы подбрасывать дрова в огонь). Levi Strauss и Disney экспортируют американскую мечту. Chanel и Louis Vuitton представляют французский шик. Armani представляет итальянский стиль. Burberry - это классические английские ценности.

Но для простых смертных в маркетинге, которые ищут "одну глобальную деревню" таковы факты, что их мечта, скорее всего, не сбудется.

Пионер глобализации узнает, что существуют пределы

Nestle была глобальной компанией с ранних дней своего существования. В 1860-х фармацевт Генри Нестле обеспокоился детской смертностью. (В Швейцарии детская смертность была выше, чем сейчас в большинстве развивающихся стран.) Он разработал один из первых продуктов Nestle, хлопья для детского питания.

У Генри Нестле было два великих предвидения. Во-первых, он немедленно стал международным. Продукт продавался в пяти европейских странах уже через четыре месяца после запуска. Во-вторых, он захотел использовать свой собственный бренд. Бренды магазинов (рядовые марки) уже существовали, но он был одним из первых, кто создал бренд производителя.

Но даже после своего мощного глобального прорыва, Nestle осознала с годами, что глобальный бренд не может выиграть войну в одиночку.

Анализ, выполненный несколько лет назад консалтинговой фирмой McKinsey, показал, что компания регулярно выпускает различных лошадей на различные забеги. Nestle имеет:

- Несколько десятков международных брендов, таких как Baci, Buitoni, Carnation, Kit Kat, Maggi, Mighty Dog и Perrier (Уникальное торговое предложение варьируется по странам).
- Более сотни региональных брендов, таких как Alpo, Contadina, Herta, Mackintosh и Vittel (здесь нет глобализации).
- Более 700 локальных брендов, таких как Brigadeiro, Solis и Texicana (тут даже не пахнет глобальностью).

#### Не надо говядины, пожалуйста

Любовь McDonald's к холестерину исходит из ее американского происхождения и наследия. Компания-икона, известная своими золотыми арками, пытается мыслить глобально, но вынуждена действовать локально.

Рассмотрим следующее:

- В Германии, на втором после США по величине рынке, существуют различные вызовы. Меню гораздо более разнообразно (восточные бургеры) и много вегетарианских предложений (Veggie McNuggets)

- В Италии в ресторанах McDonald's существует отдельная раздача для горячих напитков.
- В Китае в видеороликах дети объясняют представителям старшего поколения, что такое McDonald's.
- А в Австралии, в которой наибольшее в мире количество ресторанов McDonald's на душу населения, компания наоборот делает акцент на своем американском происхождении, используя в видеороликах американских звезд прошлого - Мэрилин Манро и Джеймса Дина.

Говорит международный директор компании Лео Бернет, который занимался продвижением бренда McDonald's в восемнадцати странах: "Маркетинг пищи - очень сложная задача, поскольку каждый имеет свое представление о том, какой должна быть хорошая еда, и мнения никогда не совпадают. Скрытые намеки на США в сэндвичах McDonald's могут быть желательны в Латинской Америке и даже в некоторых азиатских странах, но в Европе такие намеки неизбежно вызовут протесты и обвинения в американской кулинарной экспансии.

Это, по-видимому, объясняет, почему в рекламных роликах McDonald's в Великобритании акцент делается на качестве пищи, а не на ее американском происхождении.

Пиво, которое путешествует

Heineken - это глобальное пиво.

Вторая в мире компания по объему производства пива очень щепетильно относится к своему продукту. Все пивоварни строго придерживаются одного и того же рецепта. Чтобы убедиться в том, что продукт везде одинаков, каждые 14 дней из всех пивоварен направляют образцы пива в Голландию, где их пробуют профессиональные дегустаторы. Компания также покупает на пробу бутылки в маленьких магазинах по всему миру, даже в Шанхае.

Служащим не разрешается изменить ни единой строчки на этикетке, сделать менее яркими краски на упаковке или изменить форму бутылки. (Шаг влево, шаг вправо - и вы попадаете в ад Heineken.)

Но какова отличительная идея этого отборного пива? Стандартный вкус это одно. Карел Вуурстен, глава Heineken, признает, что стандартизация в маркетинге не возможна.

Говорит Вуурстен: "Мы не считаем, что можно одинаково обращаться к представителям разных культур. В Соединенных Штатах и Европе пиво - часть обычной жизни, его пьют, чтобы утолить жажду. В Австралии и Новой Зеландии пить пиво считается атрибутом мачо. Во многих странах юго-восточной Азии это почти "женский" продукт. Поэтому мы даем нашим местным представительством достаточно свободы в продажах и рекламе."

В Индии все по-другому

Эта страна нетрадиционного маркетинга.

Вы говорите, что вы хотите продавать свой продукт в Индии и получить часть рынка среднего класса (260 миллионов индийцев).

Но будьте осторожны, вокруг не так много денег, как кажется. Средний доход семьи все еще составляет 833 доллара в год. При таких доходах недорогой телевизор и дешевая швейная машинка, это все, что может себе позволить семья. Конечно, люди покупают сотовые телефоны, но чтобы сократить свои расходы они определяют номер входящего звонка и перезванивают на него с обычного телефона. Среднее использование составляет меньше пяти минут в месяц.

Чтобы работать в этом мире, вы должны сделать свои продукты доступными. Вы должны продавать очень маленькие сигареты или зубную пасту в очень маленькой упаковке, чтобы тюбик стоил всего несколько центов.

Reebok продает здесь кроссовок на 23 миллиона долларов. Kentucky Fried Chicken пришла в Индию с недорогими блюдами и местной вегетарианской и острой едой. (В результате продажи выросли на 200 процентов.) McDonald's продает Maharajah Mac (пирожок с бараниной). GE-Godrey, индийско-американское совместное предприятие, поняло, что домашняя бытовая техника является в Индии символом престижа, и достигло большого успеха, производя привлекательные холодильники, которые можно ставить в жилую комнату.

Чтобы продавать в Индии нужно делать это по-индийски, а не так как вы к этому привыкли.

Несколько советов на дорогу

Перед тем как вы решите, что есть отличительная идея, способная сделать ваш бренд глобальным, вот несколько вещей, о которых следует помнить:

- Теперешняя идея может быть неправильной. Иногда лучше вернуться к старой идее.
- По причинам, которых мы никогда не поймем, Соке оставила свою идею "настоящей вещи", мощное послание, которое утверждало, что есть только один оригинал, а все остальные колы - жалкие копии.

- Но в России произошло новое открытие корней и возврат к аутентичным вещам. И так в Москве "пейте легенду" - это логотип национальной рекламной кампании Coca Cola на телевидении и плакатах.
- Атрибуты могут изменяться при пересечении границ. Как уже было сказано, атрибуты пива могут изменяться в диапазоне от напитка мачо до женского напитка, в зависимости от местных традиций.
- Атрибут отдельного бренда также может изменяться. В Мексике Corona - это скромное недорогое пиво. В супермаркете в Мехико можно купить упаковку из шести бутылок всего за два с половиной доллара. Но в США Corona имеет имидж весеннего пробуждения, пальмовых деревьев, традиции пить его с лимоном. Поэтому в Антанте та же упаковка из шести бутылок обойдется вам уже в шесть долларов. К большому удивлению мексиканцев Corona сейчас - самое продаваемое импортное пиво в Соединенных Штатах.
- Или рассмотрим йогурт. В США йогурт обычно рассматривается как продукт здорового питания и Danone этим отлично пользуется. Но во Франции Danone рассматривался как бренд, слишком ориентированный на удовольствие. Поэтому компания учредила Институт здоровья, настоящий исследовательский центр, занимающийся проблемами питания и образования.
- Ваше лидерство не обязательно будет переведено на другой язык. Nescafe - это самый продаваемый кофейный бренд Nestle во всем мире.
- Но в Индии Nestle пришлось создать специальный бренд растворимого кофе под названием Sunrise, чтобы удовлетворить местные вкусы.
- В составе Sunrise есть цикорий, придающий ему сильный и знакомый запах. Sunrise продается в Индии лучше, чем всемирно известный Nescafe.
- Ваше наследие могут не уважать в другой стране. Kellogg's это гордое старое имя для готовых зерновых завтраков. Но ребят из Battle Creek ожидал холодный прием в Индии, где на завтрак предпочитают горячую еду, поскольку индийцы считают, что она заряжает их энергией. (Индийцы верят, что пища управляет личностью и настроением.)
- Это все о наследии.
- Ваша специализация может оказаться запятнанной. Что такое Lux? Ну, по всей Азии вы встречаете это название, обычно вместе с американскими секс-символами.
- В Индонезии Lux это мыло.
- В Китае, Тайване и на Филиппинах Lux это шампунь.
- В Японии это все, начиная с мыла и кончая шампунем.
- Трудно убедить мир в том, что вы специалист, если ваша экспертиза изменяется в зависимости от географии.

Один на всех?

Директор по обслуживанию клиентов одной глобальной дизайнерской фирмы говорит: "Одинаковый брендинг действует успокоительно, но на разных рынках он может означать разные вещи. Выигрывают от этого только компании. Они экономят за счет масштабов. Им нужно иметь меньше сотрудников, думающих о стратегии бренда."

И это главная проблема в глобализации. Вкусы разнятся. Предпочтения разнятся. Люди везде разные.

Вы можете дифференцировать свой бренд где угодно.

Но вы не можете это делать везде с помощью одной и той же идеи.

## Глава 22. Поддерживая ваше отличие

Как вы уже знаете из предыдущих глав, желание бесконечного роста приводит в ловушку "все для всех". А это в свою очередь ведет к потере дифференциации. (Мы больше не будем досаждать вам скучными примерами.)

Однако существует несколько руководящих указаний, как сохранить ваше отличие - указаний, которые не дадут вам забрести в пустыню и заблудиться там.

Помните ваше отличие

На стадии становления компании или бренда руководство обычно очень сильно вовлечено в этот процесс, и оно знает существо отличия своего продукта или услуги. Но с течением времени и приходом нового руководства это отличие может начать забываться, поскольку в игру вступают новые эго, а корпоративная память увядает.

Каким-то образом вы должны найти способ передавать понимание вашего отличия от одного поколения руководства к другому. Нельзя им позволить уйти со стратегического направления. Это произошло, например, с руководством General Motors, когда в силу финансовых причин оно вдруг стало назначать на все модели сходные цены, а их дизайн стал мало отличаться.

Плохая память в данном случае привела к потере большой доли рынка.

## История Sears

Sears - легенда розничной торговли, сеть, которую сейчас атакуют. Wall-Mart, Kmart, Target, Home Depot, Ames, Circuit City и много других розничных торговцев, которые осложняют жизнь Sears и ставят ее будущее под вопрос.

В мире, перенасыщенном розничными торговцами, очень важно отличаться. Но как это делает Sears? Если вы начнете изучать историю успеха Sears, то узнаете, что компания была первой и единственной, которая создавала бренды: электроприборы Kenmore, инструменты Craftsman, батарейки DieHard, шины Roadhandler, краска Weatherbeater. Это были очень хорошие продукты, по очень хорошим ценам и с гарантией. И они продавались только в Sears.

История говорит нам, что именно эти бренды составляли отличие Sears. Поэтому будущее компании зависит от того, как она будет поддерживать силу этих брендов и продолжать делать то, что она делала в прошлом: создавать новые бренды.

Вспомнить о том, что принесло ей успех вчера, главное для дифференциации Sears сегодня.

### Идти против всех

Боб Лутц, президент Chrysler, написал книгу под названием Guts (Мужество). В этой книге есть одна глава, за которую не жалко заплатить всю стоимость книги. Она называется "Когда все это делают, не делайте этого". Лучше и не скажешь. Для того, чтобы отличаться, часто нужно идти против течения. Нужно иметь мужество, чтобы идти против того, что всеми считается мудрым.

Как вы уже знаете из этой книги, когда девятнадцатилетний Майкл Делл основал свою собственную небольшую компьютерную компанию, он знал, что не сможет бороться с более крупными компаниями за место в магазинах. Но правила того времени диктовали, что компьютеры должны продаваться только в магазинах. Все компании, занятые в этом бизнесе были уверены, что клиенты не будут доверять компании, торгующей такой высокотехнологичной техникой по почте.

Майкл Делл нарушил это правило. Он нарушил правила житейской мудрости, царившие в индустрии, и занялся прямыми продажами. И в мгновение ока он построил компанию стоимостью в миллиард долларов.

В большинстве компаний считают, что путь к успеху состоит в том, чтобы поступать так же, как наиболее успешные игроки в данной категории. Поэтому они начинают дрейфовать прочь от своей отличительной идеи в поисках бизнеса, который уже держат в своих руках конкуренты. Pepsi променяла свой фокус на "новое поколение" на фокус на всех и каждого. Burger King продолжает привлекать маленьких детей, которые давно и по праву принадлежат McDonald's. Cadillac продолжает попытки продавать маленькие автомобили Cadillac молодежи.

Все эти компании не могут понять одной простой вещи: "Пойдя один раз против всех, нужно продолжать идти против всех".

### Шаг против всех в области реактивных двигателей

Самый лучший способ пойти против всех - это переопределить бизнес и то, как он делается.

Из-за технических проблем в прошлом реактивный двигатель GE90 занимал отдаленное третье место в оснащении Boeing 777 вслед за идущими на первом и втором местах Pratt&Whitney и Rolls Royce. Поэтому, когда началась разработка новой, более дальней модели самолета, 777X, General Electric увидела в этом возможность переопределить бизнес. Стратегия состояла из двух частей.

Первая часть состояла в том, чтобы убедить Boeing продавать самолет пакетом - корпус плюс двигателя. Это был отход от обычной практики, когда Boeing продавала авиалиниям только корпус самолета, а авиалиния сама делала выбор двигателя (GE, Pratt&Whitney или Rolls Royce). General Electric добилась этого, назначив заранее стоимость летного часа и работ по обслуживанию, что избавляло авиалинии от риска излишних расходов по обслуживанию.

Вторая часть состояла в том, что General Electric согласилась покрыть половину расходов по созданию нового самолета, взяв на себя часть риска Boeing по гарантиям производительности.

В ответ на это Boeing сделал General Electric эксклюзивным поставщиком двигателей для этого дальнего самолета. При стоимости 12 миллионов долларов за штуку этот шаг в противоположном направлении принесет General Electric 20 миллиардов долларов в течение следующих двадцати лет.

### Быть последовательным

После того, как вы определили свою отличительную идею, вашей следующей задачей должно быть отражение этой отличительной идеи во всем, что вы делаете. Это единомыслие будет воздействовать не только на ваших клиентов, но и на ваших сотрудников.

Последовательность может проявляться по-разному. Одна из форм - это последовательность послания. Часто компании разрабатывают простое, но эффективное послание, которое появляется в их рекламе. Но люди, занимающиеся PR, смотрят в другую сторону. То же можно сказать о тех, кто занимается продвижением товара. Люди из корпоративного отдела хотели бы обратиться к держателям акций и Уолл Стрит.

Вместо того, чтобы все группы объединились вокруг одной общей идеи, каждый норовит предложить свою, чтобы похвалили именно его работу.

Единственным человеком, который может сохранить верность одной идее, является глава компании. Он или она должны заботиться о том, чтобы все фокусировались на одном и том же послании.

Делая трудные звонки

Если бы, как мы писали ранее, Burger King приняла решение сфокусироваться на детях старшего возраста, главе компании пришлось бы обратиться к франчайзерам с требованием убрать из ресторанов все атрибуты, связанные с малышней. Глава компании должен был бы сказать людям, занятым производством: "Больше никаких блюд для самых маленьких", а людям, занятым продвижением, "Больше никаких ссылок на Disney". Глава компании должен был бы пойти к людям, занимающимся рекламой, к рекламным агентствам, и сказать им: "Мы заведение для старших, а малышня пусть питается в McDonald's. Все ваши послания в обозримом будущем должны выражать эту идею".

Наконец, ему надо было бы набраться мужества и объяснить Уолл Стрит, совету директоров, акционерам, почему компания уходит из сегмента семейного рынка. (Все это довольно сложно, и скорее всего из-за сложности компания не решилась проводить эту стратегию, которую мы ей предлагали много лет назад.)

Последовательность в работе

Ранее мы упоминали банк Wells Fargo и его использование наследия для дифференциации вокруг атрибута скорости обслуживания. Концепция: "Быстро тогда. Быстро теперь".

Но чтобы завладеть этим отличием, банку потребуется гораздо больше, чем организовать комплексную рекламную кампанию. Ему придется хорошо поработать над созданием действительно быстрого обслуживания.

Банку также потребуется построить очень агрессивную внутреннюю программу, чтобы заставить своих сотрудников более чувствительно и быстро отвечать на запросы клиентов. Обещание быть "быстрым" требует, чтобы эта быстрота была заметна. А ваши клиенты сразу заметят любую непоследовательность.

Много лет назад, когда компания Avis провозгласила, что она "старается больше", ее персонал должен был демонстрировать эти усилия.

Или когда авиакомпания United заявила о "дружественных небесах", ее персонал был вынужден сохранять широкую улыбку независимо от того, насколько сердит был пассажир. (Мы подозреваем, что эта кампания была свернута, поскольку быть дружелюбным несколько часов спустя просто невозможно.)

Еще раз скажем, что поддержание такой последовательности полностью находится в руках главы компании. Он или она должны быть вдохновляющим лидером в усилиях по соблюдению последовательности.

Самые дружелюбные и веселые небеса в бизнесе авиаперевозок принадлежат компании Southwest Airlines. Это происходит за счет того, что главой компании является Херб Келлер. Если вы увидите Херба летящим в самолете, то поймете, что он самый жизнерадостный пассажир.

Не теряйте связь

Бывают времена, когда необходимо изменить вашу позицию. Рынок переместился, и вы либо найдете новую отличительную идею, либо погибните. Таким образом выжила Lotus после того, как Microsoft отобрала у нее бизнес электронных таблиц при помощи своей программы Excel for Windows.

Но это скорее исключение, чем правило. Чаще всего ваша программа должна быть направлена на поддержание и совершенствование вашего отличия. Изменяться потому, что изменяется рынок, это одно. Изменяться ради изменения - это другое. Некоторые вещи происходят из-за стремления бесконечно расти.

Бесконечные модификации продукта только чтобы увеличить продажи только захламляют полки магазинов, и смещают баланс сил в пользу розничных торговцев, которым эти полки принадлежат. (Подумайте хотя бы об отделе лекарств, где продаются средства от кашля и простуды в среднем супермаркете. Там столько наименований, что сложно даже найти то, что вы хотите купить.)

Бесконечное расширение продуктовой линейки в попытке увеличить продажи только наносит вред восприятию бренда и открывает дверь конкуренции со стороны специализированных и хорошо дифференцированных брендов. В пивном бизнесе существует обычное, легкое, draft, сухое и ледяное пиво. Неудивительно, что единственный сектор в пивной индустрии, в котором был отмечен рост, это микро-пивоварни.

Развивайте ваше отличие

Зубная паста Crest была одним из основных брендов Procter & Gamble на протяжении многих лет. Ей более тридцати лет принадлежал атрибут "защиты от кариеса".



Но благодаря тому, что питьевую воду начали фторировать, количество случаев кариеса с 1960 до 1990 года уменьшилось в пять раз. В результате атрибут защиты от кариеса стал терять свою силу. Более важными атрибутами стала защита от зубного камня и воспаления десен.

С Crest необходимо было сделать то, что мы называем развитием отличия. Другими словами, нужно было расширить его отличие, но сделать это так, чтобы прослеживалась связь с прошлым. Очевидным шагом для Crest было перепозиционировать себя как "пионера в уходе за зубами и представить новый Crest, который бы защищал не только от кариеса, но и от зубного камня и от воспаления десен.

К сожалению, это ровно то, что сделала Colgate, выпустив бренд Total.

Мы думаем, что когда заходит разговор о Crest, в Цинциннати больше не радуются. Спустя тридцать лет Colgate опять лидирует.

Нельзя сидеть, сложа руки

Это иллюстрирует тот факт, что рынок изменяется, и ваше отличие часто нуждается в подстройке.

Компания Toys "Я" Us создала уникальный формат - склад, в котором есть любой вид Barbie или Hot Wheels. Она обанкротила всех своих ближайших конкурентов и считала, что все идет замечательно.

Дальше случилось то, что описано в журнале Fortune:

Но затем мир изменился. Теперь у Toys "Я" Us есть гораздо более серьезные конкуренты: Wall-Mart и интернет. Wall-Mart продает Pokemon, Furby, Barbie и Hot Wheels - большинство игрушек, которые можно купить в Toys "Я" Us, но дешевле. Раздраженная мама в Toys "Я" Us сказала мне "Я обычно сюда не хожу. Я покупаю что-нибудь, когда захожу в Wall-Mart". А то, чего нельзя купить в Wall-Mart, скорее всего, найдется на eToys или Amazon.com.

К сожалению, Toys "Я" Us по-прежнему купается в лучах своей прошлой славы и придерживается своего старого формата. Компания не развивает своего отличия.

Теперь, когда Wall-Mart продает игрушек больше, Toys "Я" Us может подумать об изменении названия, которое предложил журнал Fortune: Toys "Were" Us.

Ирландская легенда

Хрусталь из Уотерфорда - один из наиболее известных и высоко ценимых брендов в своей категории.

Но ценовые тенденции угрожали тем, что бренд Waterford превратится в Rolls-Royce в своей категории: очень красивый, но очень дорогой. А при цене 40 или 50 долларов за бокал возможность разбить его становится серьезным препятствием для покупки. Нет недостатка в более дешевом хрустале: есть из чего выбрать (и что ронять).

Следовало ли им просто сидеть, сложа руки, или была возможность решить эту ценовую проблему? Наш голос был за то, чтобы "развить бренд". Стратегия заключалась в том, чтобы предложить "пожизненную программу замены" для посуды из Уотерфорда, на случай, если она случайно бьется. Замена осуществлялась бы за половину цены продажи.

Реализация программы была простой. При продаже каждому изделию присваивается регистрационный номер. Если бокал разбивается, его номер, а также знак Waterford возвращаются на фабрику. Замена высылается напрямую клиенту. Программа была выполнима, поскольку не предусматривала участия розничного торговца. При таком порядке замены "половина цены" давала бы минимальную прибыль или позволяла бы остаться при своих.

Эта концепция "развития" могла быть выражена позиционированием хрустала Waterford как "инвестиции на всю жизнь".

Приняли ли они эту стратегию? Нет. Вместо этого они расширили линейку продуктов, представив более дешевый бренд "By Waterford".

Мораль здесь, как и в истории Toys "Я" Us такова, что развитие часто требует таких изменений, на которые люди идут неохотно.

Развитие против латания

Есть большая разница между развитием бренда и дурачеством с ним. Развитие обычно связано с конкурентным шагом или серьезным изменением рынка.

Латание обычно связано с косметическими изменениями или глупым расширением продуктовой линейки или попытками использовать тенденцию. Это также один из способов не дать скучать маркетинговым людям, которыми полны офисы. Рассмотрим следующее.

Кто-нибудь, занимающийся брендом шампуня Prell, говорит: "Эй, почему бы нам не добавить синий Prell к нашей линии зеленого Prell?" Конечно, это игнорирует восприятие покупателя, который считает, что если шампунь не зеленый, то это не Prell. Это то, что отличает Prell.

Плохая идея.

Кто-нибудь, занимающийся брендом Pepsi, говорит: "Эй, почему бы нам не воспользоваться увлечением всем чистым в Новом Веке и не представить прозрачную Pepsi? Мы назовем ее Crystal

Pepsi". Конечно, это игнорирует восприятие покупателя, который считает, что если это не коричневое, значит это не кола. А разве Pepsi это не кола с самым лучшим вкусом?

Плохая идея.

В McDonald's кто-нибудь говорит: "Эй, давайте воспользуемся модой на пиццу и введем в наше меню McPizza!" Конечно, это игнорирует восприятие покупателя, что люди, занимающиеся гамбургерами, ничего не понимают в приготовлении пиццы. А разве не эти люди сделали миллиарды именно на гамбургерах?

Плохая идея.

Кто-то в Anheuser-Busch говорит: "Эй, почему бы нам не добавить к нашей линейке сухое и ледяное пиво?" Конечно, это игнорирует восприятие покупателя, который считает, что пиво мокрое и не подается со льдом. И разве это не входит в противоречие с блестящим наследием компании? Сделал бы это дедушка?

Плохая идея.

Дифференциация должна делаться в соответствии с теми восприятиями, которые есть в сознании людей, а не против них. То, что люди внутри компании считают "улучшением", только приводит сознание клиента в замешательство.

Не подрывайте свое отличие.

### Глава 23. Кто в ответе за дифференциацию?

Высшее руководство должно отвечать за выработку отличительной стратегии, ее донесение до потребителя и поддержание. Другими словами, глава компании должен быть вовлечен.

И все равно, слишком часто наличие "правильной стратегии" считается само собой разумеющимся. Высшее руководство считает, что все эти опытные маркетологи и рекламные агентства уже поработали. Поэтому они могут спокойно решать свои проблемы с советом директоров или с тем, чтобы показатели будущего года выглядели красиво.

Тогда-то и начинаются проблемы.

Почему выгоняют главу компании

Журнал Fortune пригласил одного гуру в области управления написать о том, почему проваливаются высшие должностные лица корпораций. Под это определение подпали высшие менеджеры, "которых уволили, стали свидетелями покупки своей компании или покинули компанию, которая потеряла свой путь."

В своем анализе автор даже не назвал "плохую стратегию" среди "шести признаков высоко неэффективной главы компании." И, на самом деле, автор настаивал, что большинство проблем было связано с неправильным управлением, а не концептуальными промахами. Согласно Fortune, если посадить правильного человека на правильное место, все пойдет хорошо.

Мы не совсем уверены в этом. Когда мы взглянули на приведенный список провалившихся руководителей, мы увидели больше признаков плохой стратегии, чем плохого руководства. Вот примеры:

Роберт Аллен (AT & T, 1988-1997). Это руководитель, который никогда не использовал преимущества лидирующего положения AT & T, которое является безусловной отличительной особенностью. Вместо этого он несколько раз пытался выйти на рынок компьютеров. Усилия провалились и стоили миллиарды. Плохая стратегия.

Джозеф Антонини (Kmart, 1987-1995). Он пытался конкурировать с Wall-Mart по ценам и проиграл. Трудно идти против такой мощной компании без структурных преимуществ. Чтобы привлечь людей в Kmart, нужна была стратегия, заключающаяся не только в ценах. А ее не было.

Эл Данлеп (Sunbeam, 1996-1998). Председатель Эл не распознал бы хорошей отличительной идеи, даже если бы споткнулся о нее. Все, что он знал - это бухгалтерские отчеты, сокращение расходов и попытки очаровать Уолл Стрит. Сплошное шоу и никакой стратегии.

Карл Хан (Volkswagen, 1982-1992). Хан стал свидетелем того, как доля рынка VW в Соединенных Штатах резко сократилась, пока он пытался продавать быстрые, большие, дорогие VW на рынок, который ждал от него маленьких, экономичных и надежных машин наподобие VW Beetle. Это те атрибуты, которыми VW владел в сознании покупателей. Он упрямо проводил в жизнь ошибочную стратегию.

Арнольд Лэнгбо (Kellogg's, 1992-199). Слишком много брендов, слишком много бизнесов, раздутые цены и отсутствие объяснения, почему завтраки Kellogg's самые лучшие. Очень мало стратегии.

Роберт Пальмер (DEC, 1992-1998). Пальмер не смог осуществить отличительную стратегию "быть самым новым с 64-разрядной архитектурой". Это был последний шанс для DEC остаться на плаву. Отсутствию стратегии следующего поколения - причина, по которой DEC больше нет с нами.

Майкл Куинлэн (McDonald's, 1987-1998). Куинлэн попал в ловушку "все для всех" и не смог полностью использовать преимущество лидерства в гамбургерах. McPizza, McLean, Mac at Naight - слишком много Маков и слишком мало стратегии.

Джон Скулли (Apple Computer, 1983-1993). Скулли не смог захватить и максимизировать атрибут простоты использования, которым отличались персональные компьютеры Apple и ее операционная система. Он медленно вводил в строй новые поколения компьютеров, сделал слишком большую ставку на сложный Newton и проиграл.

Роберт Стемпел (General Motors, 1990-1992). Стемпел унаследовал компанию, которая разрушила свои хорошо дифференцированные бренды за счет одинаковой ценовой политики и сходного дизайна. Он не понял, что это проигрышная стратегия. Поэтому он быстро сгорел.

Теряя ориентиры

Итак, что необходимо, чтобы дела делались? Статья в Fortune говорит: "Сначала люди, потом уже стратегия". На самом деле, "стратегия это меньше, чем половина дела."

Поговорим о потере ориентира.

Чем плохо сначала обзавестись идеей, а затем уже собирать вокруг нее людей и оборудование, чтобы осуществить ее?

Да, стратегическая идея - отличительная идея - это половина дела, чтобы не упоминать более важную половину.

Без мощной единой идеи вся мотивация и все мастерство людей в мире не помогут.

Проблема со статьями, подобной этой в том, что Fortune позволяет некоторому гуру из консалтингового бизнеса создавать случай из того, чего на самом деле не было. А что еще хуже, это вдохновляет и других принимать хорошую стратегию, как нечто несущественное.

Что на самом деле пошло не так?

Легко можно увидеть, что пошло не так. Эта группа руководителей сталкивалась не с проблемами управления, у них были проблемы из разряда "что делать и чего не делать". И возможно они были направлены по ложному пути множеством дорогостоящих менеджеров, вооруженных блестящими презентациями и большими обещаниями.

Проблема многих компаний состоит в том, что высшее руководство часто не вовлечено в процесс выработки стратегии. Когда мы делали презентацию "64-разрядной стратегии в DEC, Боба Пелмера не было на месте. Он не ходил на собрания, подобные этому. Да, возможно, ему стоило бы ходить, поскольку глава компании должен понимать, что происходит, и какие у него есть возможности, если они вообще есть.

Большинство решительных шагов связаны с тем, чтобы бросить вызов старому бизнесу. Результат - нежелание выхаживать новые идеи. Питер Дракер называет это "принесением завтрашних возможностей на алтарь сегодняшнего дня".

Почему глава компании должен быть вовлечен

Часто среди менеджеров среднего уровня можно встретить людей, у которых есть "личные планы". Они стараются изо всех сил связать свое имя с чем-либо для того, что продвинуться по корпоративной лестнице. Они принимают решения, основываясь не на том, что хорошо для компании, а на том, что хорошо для их собственной карьеры.

Или, что еще хуже, они пытаются избежать ошибок, которые могли бы поставить их карьеру под удар.

Однажды мы разрабатывали стратегию для компании, которая подвергла серьезному сомнению свою попытку продавать новое поколение компьютерных систем, которые должны были быть вот-вот представлены. В конце заседания один из руководителей посмотрел на меня и сказал: "Где вы были два года назад, когда ваша помощь была необходима?" (Два года назад это неверное решение было представлено на одобрение совету директоров.)

Даже хотя этот руководитель теперь осознал неправильность этого решения, он сказал, что не может признать ошибку такого масштаба. Объяснимо с его точки зрения, но трагично для компании. Особенно, если подумать, что конкурент взял ту же самую стратегию и построил на ее основе бизнес стоимостью в несколько миллиардов долларов.

Только глава компании мог изменить эти планы, но его не было в зале заседания.

"Я несу ответственность"

Другая проблема, с которой вы можете столкнуться, это "корпоративное эго" ваших менеджеров или вашего рекламного агентства. На столе может лежать интересная идея "со стороны", но могут быть проблемы с тем, чтобы признать, что человек со стороны делает их работу. "В конце концов", - говорят они, - "мы несем ответственность. Если мы допустим, чтобы думал кто-то еще, мое руководство будет думать обо мне хуже."

Это может быть очень сложная ситуация. Мы установили, что подобные люди часто не просто отказываются от идеи "со стороны", но пытаются обогатить ее своим мышлением. Делают свой вклад, так сказать. В результате получается модифицированная стратегия, которая не совсем то, что

изначальная. Это все равно, что внести изменение в рецепт пирога - он может выглядеть так же, но на вкус будет наверняка отличаться. (Рекламные агентства особенно набили руку на таких модификациях.)

Чем более высокому руководству в компании вы делаете презентацию, тем менее вероятно, что на вашем пути встанут проблемы эго.

Один, который поступил верно

Джим Манци, бывший глава Lotus Development Corporation, также столкнулся с мрачным будущим, когда Microsoft завладела следующим поколением программного обеспечения электронных таблиц. Электронные таблицы Lotus под названием 1-2-3 да и сама компания оказались в беде.

Программа Microsoft Excel имела существенное отличие в связке с операционной системой Windows.

Манци ходил на заседания, прислушивался к мнениям со стороны и решил проводить политику, которую ему рекомендовали - заняться программным обеспечением для компьютерных сетей. Его отличие состояло в том, что он создал программу Notes, первый успешный продукт для сетей.

Спустя пять трудных лет, затратив пол миллиарда долларов, Джим Манци сделал следующий сильный продукт и развил необходимый импульс.

IBM купила Lotus за три с половиной миллиарда долларов, и все были счастливы. Правильная стратегия окупилась.

Лучшие идут своей дорогой

Если изучаешь успех, то обнаруживаешь, что лучшие главы компаний сами разрабатывают стратегию. Херб Келлер из Southwest Airlines, одной из самых успешных авиалиний, - несет ответственность за этот успех. Никто лучше Херба не умеет быть отличным.

Джек Уэлч, конечно, не может управлять такой компанией, как General Electric, посещая все заседания и занимаясь стратегией. Но высшие руководители в его компании отличаются тем, что очень долго работают на своих постах. Почти все в его команде возглавляли отдельные подразделения в среднем по двенадцать лет. Он доверяет своим высшим руководителям вырабатывать отличительные идеи.

Джон Шнаттер из Papa Johns Pizza сам вырабатывал свою стратегию, и мы подозреваем, что это же делал Билл Гейтс из Microsoft. И мы уверены, что Марта Стюарт несет ответственность за быстрый рост своей империи декораций и стиля. Это молодые предприниматели, которые сами строят свой бизнес и не доверяют выработку стратегии менеджерам среднего уровня. (Кто может их за это осудить?)

Успех из Финляндии

В 1992 году сорокаоднолетний Йорма Оллила пришел к руководству финским конгломератом Nokia, боровшимся за выживание. Он разгрузил компанию от подразделений компьютеров, телевизоров и сконцентрировал все ее ресурсы на мобильной связи. Он чувствовал, что принесся ряд жертв, Nokia может выйти в лидеры.

Он знал, в чем надо отличаться. К тому моменту, как в Европе установился цифровой стандарт, у Nokia уже были готовы удобные в использовании телефоны, оснащенные большими экранами, напоминающими телевизионные. Быстро представлялись все новые отличия, такие как дольше живущие телефоны, телефоны модных цветов, и даже отличия, адаптированные для конкретных рынков (более громкий звонок в Азии, разные стандарты, распознавание голоса, там где это требуется).

Nokia быстро добилась восприятия себя как производителя наиболее совершенных мобильных телефонов на рынке (Отличная отличительная черта.) Теперь Nokia - мировой лидер в мобильных телефонах. (Еще лучшее отличие.)

Оллила несет ответственность за отличие Nokia. Чтобы поддерживать это отличие, он заставляет компанию создавать новые модели телефонов в невероятном темпе. Он разрабатывает инфраструктуру для новой беспроводной технологии связи, использующей более широкий диапазон волн, которая называется "Третьим поколением". (Аналоговая и цифровая били первым и вторым поколением.)

Нам представляется, что Nokia пробудет в лидерах еще некоторое время. Оллила все делает правильно.

Мнение успешной леди

Никто не создает отличия в мире журналов лучше, чем это делает Тина Браун. Когда она возглавляла Vanity Fair, другим журналам, пишущим о знаменитостях, пришлось потесниться. Она также устроила перетряску в степенном New Yorker. Как ее критики, так и поклонники признают одно - она может устроить шум и привлечь внимание к ее продуктам.

Сейчас она занимается новым журналом с названием Talk, и уже есть люди, которые о нем говорят.

Но что нас действительно поразило, так это пять ее уроков маркетинга, которые опубликовал Wall Street Journal:

1. Доверяйте своим инстинктам. Я готова выслушать кого угодно... Но я обычно возвращаюсь к своим чувствам и пытаюсь вспомнить, как я думала сначала.
2. (Она разрабатывает собственную стратегию.)
3. Нужно иметь сильную визуальную идентичность. ... Собирать по кусочкам из разного ... это вам не поможет.
4. (Ваш продукт должен отличаться.)
5. Не жалеете на вечеринку. Запуск требует всех ресурсов, которые вы сможете мобилизовать. Это большая страна. Вас должны услышать много людей.
6. (Вы должны дифференцироваться в сознании.)
7. Творчески подходите к затратам. Найдите новые таланты и упакуйте ваш продукт по-новому. Если у вас нету (большого) бюджета, у вас должна быть хотя бы точка зрения.
8. (Еще раз, отличайтесь.)
9. Используйте ваш талант различными способами. С писателями, например, ... трюк заключается в том, чтобы заставить их писать... дать им почувствовать, что они могут писать на темы, которые им раньше не давались.
10. (Еще один раз, отличайтесь.)

Вот советы очень успешной леди, которая сама разрабатывает стратегии и верит в то, что нужно отличаться. Неплохое мышление для редактора журнала.

В 1966 году Питер Дракер определил лидерство следующим образом: "Основа эффективного лидерства - это размышление над миссией организации, определение ее и установление ее ясно и видимо."

Хорошо, мы сейчас в новом тысячелетии и веке убийственной конкуренции. Мы бы изменили всего одно слово в этом определении, чтобы сделать его современным: "Основа эффективного лидерства - это размышление над отличием организации, определение его и установление его ясно и видимо."

Россер Ривс согласился бы с этой редакцией.

#### **НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

**1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**

**2. Диссертации и научные работы**

**3. Школьные задания**

**Онлайн-консультации**

**Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА**

**Приглашаем авторов**

#### **УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**

**На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**

**[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).**