

ЛЕГЕНДАРНАЯ КНИГА, ИЗМЕНИВШАЯ МАРКЕТИНГ НАВСЕГДА

Джек Траут Стив Ривкин

ДИФФЕРЕНЦИРУЙСЯ ИЛИ УМИРАЙ!



Выживание
в эпоху
убийственной
конкуренции

С РУССКИМИ И КИТАЙСКИМИ КЕЙСАМИ



DIFFERENTIATE OR DIE

Survival in Our Era of Killer
Competition, Second Edition

JACK TROUT

with

Steve Rivkin



WILEY

JOHN WILEY & SONS, INC.

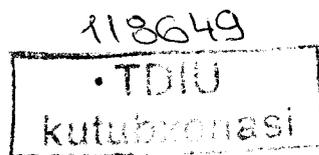
ЛЕГЕНДАРНАЯ КНИГА, ИЗМЕНИВШАЯ МАРКЕТИНГ НАВСЕГДА

Джек Траут Стив Ривкин

ДИФФЕРЕНЦИРУЙСЯ ИЛИ УМИРАЙ!

Выживание в эпоху
убийственной конкуренции

С РУССКИМИ И КИТАЙСКИМИ КЕЙСАМИ



ОКТУ



Санкт-Петербург • Москва • Екатеринбург • Воронеж
Нижний Новгород • Ростов-на-Дону
Самара • Минск

2020

339.13

ББК 65.80-59

УДК 339.138

Т656

339.138

- Траут Дж., Ривкин С.**
Т65 Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. — СПб.: Питер, 2020. — 368 с.: ил. — (Серия «Деловой бестселлер»).

ISBN 978-5-4461-0941-8

Джек Траут — это легенда, а не просто автор многочисленных бестселлеров, переведенных на многие языки мира и проданных сотысячными тиражами. Это человек, чья концепция позиционирования стала поворотной точкой в истории маркетинга и уже 30 лет помогает компаниям выживать в условиях бешеной конкуренции.

В книге «Дифференцируйся или умирай!» Джек Траут и его соавтор Стив Ривкин неопровержимо доказывают, что дифференцирование является краеугольным камнем успешного маркетинга, и дают своевременные и авторитетные рекомендации по правильным стратегиям маркетинга.

Последнее издание книги дополнено кейсами, в том числе из России и Китая. Авторы подробно разбирают разнообразные стратегии дифференцирования, показывают реальную «кухню» компаний — скрытые от сторонних глаз решения, приводящие к успехам в мировом маркетинге.

16+ (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ББК 65.80-59

УДК 339.138

Права на издание получены по соглашению с John Wiley and Sons Ltd. — USA
Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 9780470223390 англ.

ISBN 978-5-4461-0941-8

© 2000, 2008 by Jack Trout

© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2020

© Издание на русском языке, оформление ООО Издательство «Питер», 2020

© Серия «Деловой бестселлер», 2020

Оглавление

Введение	9
Глава 1. Тирания выбора	13
Глава 2. Воцарение однородности в товарных категориях	27
Глава 3. Что случилось с УТП?	37
Глава 4. Вновь изобретенное УТП	47
Глава 5. Качество и ориентация на покупателя: не самые удачные идеи дифференцирования	59

Оглавление

Глава 6.	Креативность не должна рассматриваться как идея дифференцирования	73
Глава 7.	Цена: не самая удачная идея дифференцирования	87
Глава 8.	Широта ассортимента: не самый легкий способ дифференцирования	103
Глава 9.	Этапы дифференцирования	115
Глава 10.	Дифференцирование происходит в сознании покупателя	127
Глава 11.	Первенство в категории как хорошая дифференцирующая идея	141
Глава 12.	Владение атрибутом как способ дифференцирования	157
Глава 13.	Лидерство как наиболее привлекательная отличительная идея	175
Глава 14.	Отличительная идея наследия	187

**Дифференцируйся
или умирай!**

Глава 15. Дифференцирующая идея специализации	203
Глава 16. Предпочтение — хорошая дифференцирующая идея	215
Глава 17. Товар как дифференцирующая идея	231
Глава 18. Новейшая разработка как дифференцирующая идея	247
Глава 19. «Горячий товар» как хорошая дифференцирующая идея	261
Глава 20. Стремление к росту способно погубить дифференцирующую идею	271
Глава 21. Завоевание отличительных преимуществ требует жертв	285
Глава 22. Разные отличия в различных странах	295
Глава 23. Как сохранять отличия	307

Глава 24. Дифференцирование в новом мире слухов	321
Глава 25. Дифференцировать можно всё	331
Глава 26. Кто должен руководить дифференцированием?	343
Эпилог	355
Литература	357

**Дифференцируйся
или умирай!**

Введение

Кажется, уже целую вечность мы с партнерами читаем проповеди о значении отличий в мире бизнеса.

В книге «Позиционирование: битва за умы. Юбилейное издание» под отличием понималось дифференцирование самого себя в сознании потребителей.

В «Маркетинговых войнах. Юбилейное издание» отличия означали использование дифференцирующей идеи для обороны, атак, фланговых маневров или ведения партизанских войн.

В «22 непреложных законах маркетинга» («The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk!») под отличием имелось в виду создание на основе дифференцирующих идей торговых марок.

В «Силе простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям» отличия рассматривались в контексте осуществления стратегий, целиком и полностью связанных с дифференцированием.

Потребности в отличиях пронизывают все, что мы делали на протяжении почти тридцати лет.

Вы можете подумать, что по прошествии столь длительного периода времени идея должна была обязательно дойти до тех, кому она адресована. Что все только и делают, что встраивают «дифференцирование» в свои планы. И что никто и шагу не сделает без дифференцирующей идеи. Правильно?

Вы ошибаетесь.

Нам приходится иметь дело с организациями двух типов. Одни не понимают нас до сих пор. Они увлечены своими идеями «повышения качества», «увеличения ценности» или старым добрым «выпуском лучших товаров». Они считают себя лучше конкурентов и надеются, что тайное наконец-то станет явным и для потребителей.

Они окружают себя «великими» специалистами и следуют всем их советам относительно качества, делегирования полномочий, ориентации на покупателя и всевозможных форм лидерства. К сожалению, их конкуренты окружены аналогичными профессионалами типа «мы вам поможем». Никаких отличий.

Организации второго типа понимают потребность в отличиях, но после нескольких попыток признают, что не знают, как действовать. Их оправдание: «просто наш товар или торговый персонал ничем не отличается от конкурентов».

Они становятся добычей специалистов по мотивации, обещающих выход на максимум производительности, победный настрой и эффективные методы. Но аналогичные специалисты выются и вокруг конкурентов. Никаких отличий.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Особой помощи не приходится ждать даже от светил науки. Профессор Гарвардского университета Майкл Портер, к примеру, хотя и пишет о необходимости уникальной позиции, почти ничего не говорит о том, как такая позиция может быть создана. Вместо этого гуру рассуждает о стратегическом постоянстве, углублении стратегической позиции и минимизации компромиссов. Причем он всегда готов поделиться своими открытиями с любым, кто сможет оплатить назначенную за услуги цену. Никаких отличий.

Рекламные агентства ничем не лучше. Они долдонят о скреплении отношений, привлекательности, новизне и моде. Главное для них — искусство, а не наука. Никаких отличий.

Наша книга о том, как измениться, дифференцироваться. В ней вы познакомитесь с различными способами дифференцирования и узнаете, как не попасться на удочку пустых прожектов.

Следовательно, вероятность достижения вами успеха в нашем не прощающем ошибок конкурентном мире повышается. Эта книга, простите за банальность, изменит ваш бизнес. В лучшую сторону.

Джек Траут

1

Тирания выбора

Поначалу проблемы выбора как таковой не существовало. Когда у наших древних предков возникал вопрос: «Что сегодня на обед?», им было не до раздумий над ответом. На обед годилось любое животное, какое только они могли поймать, убить и притащить в свою пещеру.

Сегодня мы заходим в «пещерообразные» супермаркеты и теряемся среди великого множества разнообразных кусков мяса, которые для нас поймал, убил и упаковал кто-то другой.

Проблема уже не в том, чтобы найти добычу. Главное для нас — определиться с выбором, ведь с прилавков глядят сотни всевозможных упаковок. Взять баранину? Или говядину? Или свинину? Или птицу? А может быть, соевую котлету?

Но процесс выбора только начинается. Нам придется решить, какую часть животного мы хотели

бы приготовить. Ребрышки? Щечки? Бедрышки? Огузок? Филей?

А что приобрести тем из домохозяек, кто не ест мяса?

Что «поймать на обед»?

Рыбная ловля для нашего предка состояла в том, чтобы заострить палочку и положиться на свою реакцию и удачу.

Сегодня мы «вплываем» в *Bass Pro Shop*, *L. L. Bean*, *Cabela's*, *Orvis* или любой другой магазин для рыбаков и «тонем» в поразительном количестве удилищ, катушек, специальной одежды, обуви и т. д. и т. п.

В магазине *Bass Pro*, который находится в г. Спрингфилд (штат Миссури) и занимает площадь 30 тыс. м², вам не только подберут первоклассную удочку, но еще и сделают прическу по вкусу.

Многое изменилось со времен заостренных палочек.

Где съесть обед?

Сегодня многие оставляют заботы о составлении меню на усмотрение других. Ну и что? Попробуйте-ка выбрать место для изучения меню в таком городе, как Нью-Йорк.

Для того чтобы облегчить нам выбор, в 1979 г. Нина и Тим Загаты провели в Нью-Йорке первый опрос на тему предпочтений его жителями ресторанов.

Сегодня карманные справочники «*Zagat Surveys*» входят в список бестселлеров. Издается 54 справочника, созданных по результатам оценки тремястами

**Дифференцируйся
или умирай!**

тысячами человек различных ресторанов, баров и ночных клубов.

Стремительное расширение выбора

Одно из наиболее существенных изменений, с которыми пришлось столкнуться бизнесу за последние несколько десятилетий, — резкое увеличение числа различных товарных единиц (ТЕ) в любой категории. По некоторым оценкам, в Америке насчитывается более 1 млн ТЕ. В среднем супермаркете предлагается 40 000 ТЕ. А теперь держитесь. Средняя семья удовлетворяет 80–85 % своих потребностей при помощи всего лишь 150 ТЕ. Следовательно, мы с высокой вероятностью можем утверждать, что остальные 39 850 товаров останутся без ее драгоценного внимания.

В 1950-х гг. покупка автомобиля сводилась к выбору между немногочисленными моделями компаний *GM*, *Ford*, *Chrysler* и *American Motors*. Сегодня мы также можем остановить свой выбор на *GM*, *Ford* или *Chrysler*, но к этим маркам добавились *Acura*, *Aston Martin*, *Audi*, *Bentley*, *BMW*, *Honda*, *Hyundai*, *Infiniti*, *Isuzu*, *Jaguar*, *Jeep*, *Kia*, *Land Rover*, *Lexus*, *Maserati*, *Mazda*, *Mercedes*, *Mitsubishi*, *Nissan*, *Porsche*, *Rolls-Royce*, *Saab*, *Saturn*, *Subaru*, *Suzuki*, *Volkswagen* и *Volvo*. В начале 1970-х гг. в автосалонах предлагалось 140 моделей автомобилей. Сегодня их уже более 300.

А про выбор автомобильных покрышек и думать не хочется. Раньше у нас были шины *Goodyear*, *Firestone*, *General* и *Sears*. А сегодня лишь в одной розничной точке под названием «The Tire Rack» вам приходится выбирать из множества всяких *Goodrich*,

Bridgestone, Continental, Dunlop, Firestone, Fuzion, General, Goodyear, Hankook, Kumho, Michelin, Pirelli, Sumitomo, Toyo, Uniroyal и Yokohama.

Если раньше мы имели дело с национальным рынком с локальными конкурентами в одном виде бизнеса, то теперь — с глобальным рынком, на котором все соперничают со всеми за все сферы деятельности и влияния.

Куда пойти лечиться?

Возьмем такую простую вещь, как медицинское обслуживание. В былые времена за вами были закреплены врач, больница, «Голубой крест» и, возможно, страховка *Aetna* и государственный полис для престарелых или малообеспеченных. Сегодня американцам приходится иметь дело с новыми именами вроде *MedPartners, Cigna, Prucare, Columbia, Kaiser, Well-point, Quorum, Americare, Multiplan* и концепциями типа *HMO, PRO, PNO* и *PPO*.

Ситуация стала настолько сложной, что журналы типа «*U. S. News & World Report*», с тем чтобы облегчить жизнь своим читателям, начали публиковать рейтинги больниц и других медицинских организаций.

В Нью-Йорке выпущена книга под названием «Как найти лучшего врача» («*How to Find the Best Doctors*»). Издание объемом в 1300 страниц содержит результаты опросов 28 тыс. докторов, медсестер и администраторов лечебных учреждений.

В Калифорнии пошли еще дальше: здесь публикуются «табели успеваемости» организаций здравоохранения. Все началось с того, что несколько групп врачей и страховых компаний

**Дифференцируйся
или умирай!**

начали издавать «табели» сетевых поставщиков медицинских услуг. Затем компания *PacifiCare*, обслуживающая 2,1 млн человек, опубликовала на своем веб-сайте «индекс качества», в котором свыше ста медицинских учреждений оцениваются по таким критериям, как исходы болезней и удовлетворение пациентов, а также по административным, профессиональным и организационным данным.

Все это настолько сложно, что люди уже боятся не заболеть, они страшатся поисков мест, куда пойти лечиться.

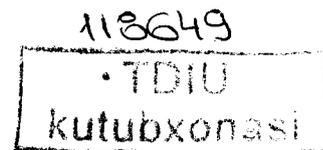
Выбор в сфере электроники

Один дотошный обозреватель зашел в местный супермаркет электроники и провел некоторое время в отделе аудиоаппаратуры. Там он обнаружил 74 модели тюнеров, 55 проигрывателей компакт-дисков, 32 устройства воспроизведения магнитной записи и 50 комплектов акустики. (У вас еще не заболели уши?)

С учетом того, что все эти устройства используются в различных сочетаниях, вы можете скомпоновать из них 6,5 млн вариантов стереосистем. (Этого ваши уши точно не вынесут.)

Выбор есть не везде

Описанное выше происходит на рынке США, рынке с самым богатым на сегодняшний день выбором (потому что в Америке больше всего состоятельных граждан и специалистов по маркетингу, желающих облегчить их кошельки).



Тирания выбора

*Подобно делению амебы
в чашке Петри, рынок
вмещает в себя бесконечно
расширяющееся
множество категорий.*

Возьмем такую развивающуюся страну, как Китай. Десятилетиями его жители были вынуждены покупать выпускаемые государственными предприятиями типовые продукты питания. Теперь же китайские потребители могут выбирать из растущего ассортимента отечественных и импортных марочных товаров. Согласно недавно проведенному исследованию, в стране начал формироваться национальный рынок фирменных продуктов питания. В Китае существует уже 135 «общенациональных» марок продуктов. Стране еще предстоит проделать долгий путь, но он ведет к тому же — к установлению тирании выбора.

В то же время Либерия, Сомали, Северная Корея, Танзания и некоторые другие страны настолько бедны и «беспорядочны», что выбор для их граждан остается не более чем мечтой.

Закон деления

Выбор определяет закон деления, который подробно рассматривался в нашей книге «22 непреложных закона маркетинга» («The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk!»).

Подобно делению амебы в чашке Петри, рынок вмещает в себя бесконечно расширяющееся множество категорий.

Товарная категория начинается с одного-единственного объекта, например с компьютера. С течением времени она разделяется на сегменты: мэйнфреймы, мини-ЭВМ, рабочие станции, персональные компьютеры, портативные компьютеры, ноутбуки, планшетные компьютеры.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Рынок автомобилей тоже начинался с единственной категории. Первоначально на рынке США доминировали три марки: *Chevrolet*, *Ford* и *Plymouth*. Потом в категории пошел процесс деления. Сегодня мы можем выбирать из числа автомобилей повышенной комфортности, среднего ценового класса и недорогих моделей. А также среди полноразмерных, промежуточных и компактных. Среди спортивных, полноприводных, минивэнов и тяжелых внедорожников, своего рода универсалов-«переростков».

На рынке телевидения 90 % зрительской аудитории США были поделены между тремя каналами: *ABC*, *CBS* и *NBC*. Сегодня мы можем смотреть эфирные общенациональные, эфирные местные, кабельные, спутниковые и некоммерческие телестанции. В «порядочном» домохозяйстве телевизор принимает более 150 каналов на любой вкус. А ведь вскоре нас ожидает появление «потокowego видео», и вот тогда мечта кабельной индустрии о 500-канальной «вселенной» станет явью. С такими темпами, пока вы переключаетесь с канала на канал в поисках интересной программы, ваше любимое шоу успеет закончиться.

Остановить процесс деления невозможно. Если вы еще сомневаетесь, взгляните на табл. 1.1, где показано, как стремительно расширяется выбор.¹

«Индустрия выбора»

Все это привело к появлению целой отрасли, единственное предназначение которой состоит в оказании помощи в выборе. Мы уже упоминали ресторанные

справочники «Zagat» и «табели успеваемости» медицинских учреждений.

Куда ни посмотри, всюду найдутся советы вроде того, в какой из 8000 взаимных фондов вложить деньги. Или как найти хорошего стоматолога в Сент-Луисе. Или как выбрать подходящую программу MBI среди сотен школ бизнеса. (Вы надеетесь обеспечить себе получение рабочего места на Уолл-стрит?)

Таблица 1.1. Стремительное расширение выбора

Товар	В начале 1970-х гг.	В конце 1990-х гг.
Автомобили (число моделей)	140	260
Закусочные KFC (пункты меню)	7	14
Автомобили (типы)	654	1212
Чипсы «Frito-Lay» (сорта)	10	78
Автомобили внедорожники («SUV») (стили)	8	38
Кукурузные хлопья	160	340
Персональные компьютеры (модели)	0	400
Леденцы на палочке	3	29
Программное обеспечение (наименования)	0	250 000
Прохладительные напитки (марки)	20	87
Веб-сайты	0	4 757 894
Вода в бутылках (марки)	16	50
Новые кинофильмы	267	458
Молоко (виды)	4	19
Аэропорты	11 261	18 202
«Colgate» (зубные пасты)	2	17
Журналы	339	790
Средства для полоскания рта	15	66
Новые книги	40 530	77 446

**Дифференцируйся
или умирай!**

Нити для зубов	12	64
Общественные колледжи	886	1742
Лекарства, отпускаемые по рецепту	6131	7563
Парки развлечений	362	1174
Безрецептурные болеутоляющие средства	17	141
Телевизоры (размеры диагонали)	5	15
Джинсы «Levi's» (стили)	41	70
Телеканалы (в г. Хьюстон)	5	185
Кроссовки (стили)	5	285
Радиостанции	7038	12 458
Женский трикотаж (стили)	5	90
McDonald's (пункты меню)	13	43
Контактные линзы (типы)	1	36

Интернет быстро «наполняется» электронными компаниями, с помощью которых можно найти и выбрать все, что вы захотите, причем в соответствии с обещаниями по минимальным ценам.

Журналы для потребителей вроде «Consumer Reports» и «Consumers Digest» пытаются как-то справиться с нашествием товаров — в каждом их номере рассматриваются новые товарные категории. Единственная проблема состоит в том, что журналисты вдаются в такие детали, что, закончив чтение, читатель оказывается окончательно сбитым с толку.

Специалисты по психологии потребителей утверждают, что такое богатство выбора сводит людей с ума. Вот что говорит доктор психологии Кэрол Муг: «Переизбыток товаров и услуг на выбор, когда каждая потребность может быть мгновенно удовлетворена, в любой момент времени, способствует повышению степени инфантильности и детей, и взрослых. С точки зрения маркетинга люди утрачивают интерес,

Тирания выбора

ощущают пресыщенность и усталость, утрачивают навыки принятия решений. У них включается механизм самозащиты от избыточного стимулирования — им становится “скучно”.²

Выбор может отбить охоту к совершению покупки

Обычно считается, что широкий выбор привлекателен. Но, как полагает доктор Муг, в действительности эффект может оказаться противоположным. На самом деле выбор в состоянии отбить всякое желание совершить покупку.

Рассмотрим исследование, проведенное среди работников, подписавшихся на сберегательный план 401(k)*. Исследователи изучили данные за 2001 г. по 800 000 участников 647 планов из 69 отраслей.

И что же обнаружилось? По мере роста количества вариантов размещения средств показатель вовлеченности работников снижался. Множество вариантов сбивает с толку. А когда человек не в силах понять, он говорит: «Спасибо, не надо».

Профессор психологии из Суортмора Барри Шварц написал об этом явлении книгу под названием «Парадокс выбора» («The Paradox of Choice»). В выступлении на отраслевом форуме он заявил: «Люди оказываются перед выбором, который их просто

* Договоренность, согласно которой работник вносит в инвестиционный фонд, управляемый работодателем, часть зарплаты до уплаты подоходного налога, при этом уплата налогов откладывается до выхода на пенсию или увольнения. — *Примеч. пер.*

парализует. Из-за слишком большого количества вариантов люди все более склонны откладывать окончательное решение. Ожидания возрастают, и люди винят себя, что выбрали не то, что следовало бы. Если вы выбираете одну из двух пар джинсов, вы не ожидаете получить нечто особенное. Но если вариантов сотни, то вы ожидаете, что выбранная пара будет идеальной».³

Выбор может быть жесток

Барри Шварц называет это парадоксом, но Шварц слишком мягок. В действительности это просто тирания. В толковом словаре слово «тирания» определяется как «абсолютная, нередко жесткая или жестокая власть».

Аналогично обстоит дело и с выбором. Современными рынками с их жесткой конкуренцией правит выбор. Покупатель имеет дело с таким количеством привлекательных для него вариантов, что за самую небольшую ошибку производителю придется заплатить высокую цену. Ваш бизнес захватят конкуренты, и вернуть его обратно будет очень непросто. Компании, которые не осознают наступления новых реалий, вряд ли выживут. (В этом и состоит жестокость выбора.)

Взгляните на славные имена, начертанные на надгробиях «кладбища» торговых марок: «American Motors», «Burger Chief», «Carte Blanche», «Eastern Airlines», «Gainesburgers», «Gimbel's», сорочки «Hathaway», «Horn & Hardart», соленые крендельки «Mr. Salty», «Philco», «Trump Shuttle», «VisiCalc», «Woolworth's».

Современными рынками с их жесткой конкуренцией правит выбор. Покупатель имеет дело с таким количеством привлекательных для него вариантов, что за самую небольшую ошибку производителю придется заплатить высокую цену.

Тирания выбора

И это лишь очень неполный список тех, кого уже нет с нами.

Будьте осторожны

Если вы игнорируете свою уникальность и пытаетесь быть всем для всех, происходит быстрое «размывание» всех ваших отличий. Возьмем *Chevrolet*. Производители этой некогда популярнейшей марки семейных автомобилей эконом-класса попытались добавить к ее отличительным чертам такие характеристики, как «дороговизна», «спортивность», «компактность» и «грузоподъемность». Тем самым марка лишилась своей «отличительности», а компания — изрядной доли бизнеса.

В табл. 1.2 представлена десятка самых продаваемых в США автомобилей за 2006 г. Первая модель *Chevrolet* находится лишь на пятом месте, и во многом это связано с падением продаж машин этой марки в компаниях по аренде автомобилей.

Если вы игнорируете происходящие на рынке изменения, вы рискуете остаться с никого не интересующими отличиями. Возьмем корпорацию *DEC (Digital Equipment Corporation)*. В свое время ведущий производитель мини-ЭВМ в США проигнорировал новое веяние рынка, а именно появление в офисах настольных персональных компьютеров. Тем самым его «отличительность» стала менее актуальна. Сегодня *DEC* находится в плачевном состоянии — компания полностью перешла под контроль *Compaq*, одного из крупнейших игроков на рынке персональных компьютеров.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Таблица 1.2. Десятка самых продаваемых в США автомобилей за 2006 г.

1	Toyota Camry	448 445
2	Toyota Corolla / Matrix	387 388
3	Honda Accord	354 441
4	Honda Civic	316 628
5	Chevrolet Impala	289 868
6	Nissan Altima	232 457
7	Chevrolet Cobalt	211 449
8	Ford Focus	177 006
9	Ford Taurus	174 803
10	Ford Mustang	166 530

Если вы остаетесь в тени более крупных конкурентов и никогда не заявляете о своей отличительности, вы обречены на пребывание в «арьергарде». Возьмем *Westinghouse*. Компания всю жизнь пребывала в тени корпорации *General Electric*. А сегодня такой марки уже не существует. Или компания *Goodrich*. Много лет подряд она внедряла различные инновации в категории автомобильных покрышек, а вся слава доставалась *Goodyear*. Поскольку названия двух конкурентов очень похожи, в сознании потребителей между ними не было никакой разницы. Сегодня *Goodrich* занимается разработкой и выпуском систем жизнеобеспечения.

Мы живем в суровом, не прощающем ошибок мире.

Будет только хуже

И не надейтесь, что ситуация изменится к лучшему. Как нам кажется, будет только хуже. По той простой причине, что выбор порождает еще больший выбор.

Тирания выбора

Джеймс Глик, автор книги под названием «Быстрее!» («Faster»), описывает умопомрачительное (в буквальном смысле) будущее, в котором происходит «ускорение всего и вся». Вот его сценарий:

«Изобилие выбора представляет собой еще один положительный виток обратной связи, целый комплекс таких витков. Чем быстрее возрастают объемы избыточной информации, тем больше появляется интернет-порталов, поисковых систем и “инфороботов” по сбору нужных и неактуальных данных. Чем больше у вас телефонных линий, тем больше их необходимо. Чем больше патентов, тем больше патентных юристов и поисковых служб. Чем больше поваренных книг вы покупаете или просматриваете, тем сильнее вы ощущаете потребность накормить гостей чем-то новым, тем больше вам нужно рецептов. Сложность порождает выбор, выбор стимулирует технологию, технология создает сложность. Если бы не существовало современных систем распределения товаров и нынешней эффективности производства, если бы не было бесплатных телефонных номеров, экспресс-доставки, штрих-кодов, сканеров и, самое главное, компьютеров, темпы предложения новых товаров были бы гораздо более низкими».⁴

Дамы и господа, мы еще ничего толком не видели.

**Дифференцируйся
или умирай!**

2

Воцарение однородности в товарных категориях

Товарные категории расширяются благодаря закону деления, и одновременно происходит нечто злое. Невзирая на все внимание, которое уделяется в настоящее время брендингу, все больше и больше товарных категорий становятся однородными. Иными словами, в этих категориях остается все меньше и меньше по-настоящему дифференцированных брендов. Они присутствуют в сознании людей — и не более того. Их можно назвать «структурными нулями». Они занимают чужое место. Они существуют, но в них не заложено значимой идеи, которая сделала бы их уникальными.

Радужные мечты и реальность

Сегодня все — от дизайнеров одежды до звезд шоу-бизнеса — претендуют на право называться брендами, но с реалиями рыночного пространства

**Воцарение
однородности
в товарных категориях**

(и потребителями) имеют дело все-таки товары и услуги. Потребители задают вопросы: «Что вы можете предложить? Чем отличаетесь от других марок вашей категории? Чем вы лучше? Олицетворяете ли вы те ценности, которые ценю я, и благодаря которым я знаю, что меня ценят? В чем состоит дифференциация?»

«Не секрет, что все большее количество компаний испытывает трудности в дифференциации себя от конкурентов. Благодаря завоевавшим популярность в последние десятилетия XX века наградам за “Тотальное качество” и “Реорганизацию бизнес-процессов”, компании, сумевшие дожить до XXI века, практически неотличимы одна от другой, — отмечает Роберт Пассикофф, основатель *Brand Keys Inc.*, нью-йоркской консалтинговой компании, занимающейся изучением проблем потребительского поведения. — Естественно, после того, как компании тратят сотни миллионов долларов на рекламу, клиенты знают об их существовании, но вот в чем вопрос — дифференцируют ли они себя от других игроков своей категории?»

Конечно же, дифференциация существует, и существует в тех товарах и услугах, которые действительно обладают ценностью — реальной или воспринимаемой, рациональной или эмоциональной — и по праву занимают место в сознании потребителей, а не только в их памяти. От того, в какой мере товары и услуги наделены этой ценностью и значимостью для потребителей (*помимо* товарного превосходства), зависит, насколько они дифференцируются от конкурентов. Но способно-

**Дифференцируйся
или умирай!**

стью продемонстрировать хоть какие-то реальные отличия от других обладают все меньше и меньше товаров и услуг.

Голые факты

Чтобы доказать это, компания *Brand Keys* с помощью своего индекса *Customer Loyalty Engagement Index*[®] провела анализ 1847 товаров и услуг, относящихся к 75 категориям. Совместное использование опроса, проведенного психологами, и факторной регрессии, а также анализ причинно-следственных связей позволили выявить мнения потребителей о товарах и услугах и предсказать, какие действия потребители собираются предпринимать по отношению к данным продуктам. На основании полученных данных была предложена шкала, в рамках которой можно упорядочить все товары и услуги по степени их дифференциации (рис. 2.1). Направление слева направо равносильно движению от отсутствия (или незначительной) дифференциации к необыкновенно высокой степени дифференциации.

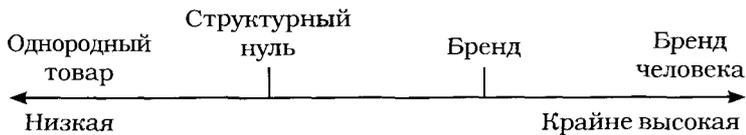


Рис. 2.1. Степень дифференциации или значимость для потребителей

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что лишь 21 % всех рассмотренных товаров и услуг обладает некими точками

**Воцарение
однородности
в товарных категориях**

дифференциации, значимыми для потребителей. Это приблизительно на 10 % ниже аналогичного показателя, полученного в 2003 г.

Крайнюю левую позицию на шкале занимают «однородные товары», товары и услуги, которые настолько похожи на другие, что не различаются в сознании потребителей ничем, кроме цены.

Правее находятся «структурные нули». Это новое обозначение для товаров и услуг, обладающих высоким уровнем известности в рамках своей категории, но при этом настолько лишенных какой-либо значимости, что в сознании потребителей они едва ли чем-то отличаются от конкурентов.

Еще правее расположены «дифференцированные бренды XXI века». Это товары и услуги, которые значительно отличаются от конкурентов. Вспомните *Toyota* или *Apple*.

И наконец, высшая точка дифференциации, выделенная по результатам исследования, — это «бренд человека». Это когда реальный человек, чаще всего основатель компании, воплощает 100 % дифференциации компании. Данная позиция отражает наивысший уровень дифференциации, но при этом хрупкость брендов, зависящих в основном от конкретной личности, является благодатной почвой для массовой прессы, поскольку любое неожиданное изменение отношения общества к человеку, олицетворяющему бренд, оказывает немедленное (и, возможно, разрушительное) воздействие на капитал бренда, а в скором времени и на его прибыльность. Вспомните Марту Стюарт или Дональда Трампа.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Дифференциация по категориям

Степень дифференциации зависит от типа товарных категорий. Например, в категории мыла 100 % брендов смогли чем-либо выделиться. Было также обнаружено, что 50 % кредитных карточек связываются в сознании потребителей с чем-то уникальным. Но среди банков, моторных масел и еще 20 товарных категорий — это практически треть всех исследованных категорий — дифференцированных брендов вообще не обнаружилось. Товары и услуги известны потребителям, но благодаря каким-либо конкретным особенностям.

В табл. 2.1 представлены все 75 категорий. Процентный показатель отражает — по данным анализа реакции потребителей товаров и услуг данной категории — количество действительно дифференцированных брендов в категории.

Таблица 2.1. Процентный показатель дифференцированных брендов в каждой из категорий

Категория	%
Авиалинии	29
Лекарства от аллергии, продаваемые без рецепта)	0
Лекарства от аллергии (продаваемые по рецепту)	0
Спортивная обувь	29
Автомобили	38
Уход за младенцами	20
Банки	0
Пиво (легкое)	25
Пиво (обычное)	29
Бутилированная вода	13
Кабельные услуги	0
Автострахование	40

**Воцарение
однородности
в товарных категориях**

Окончание табл. 2.1

Категория	%
Аренда автомобилей	57
Закусочные	20
Мобильные телефоны	25
Сухие завтраки	37
Сигареты	29
Жевательная резинка	20
Одежда по каталогам	0
Кофейни	33
Кофе	0
Компьютеры	9
Косметика	14
Кредитные карты	50
Круизные лайнеры	20
Подгузники	0
Цифровые камеры	0
Собачий корм	20
DVD-плееры	0
Поставщики энергии	13
Вечерние новостные программы	50
Бренды высокой моды	20
Товары для женщин	0
Бензин	14
Телевидение высокой четкости	8
Гостиницы	22
Мороженое	50
Страховые компании	0
Интернет-провайдеры	0
Стиральные порошки	11
Услуги междугородной и международной телефонии	0
Журналы	37

**Дифференцируйся
или умирай!**

Спортивные команды высшей лиги	75
Утренние новостные программы	50
Моторное масло	0
Мотоциклы	20
MP3-плееры	20
Фонды взаимных инвестиций	0
Офисные копируемые устройства	0
Книги и музыка в сети Интернет	25
Брокерские услуги в сети Интернет	17
Ресурсы Интернет, посвященные путешествиям	25
Болеутоляющие средства, продаваемые без рецепта	29
Бумажные полотенца	0
Службы доставки грузов	50
Картофельные чипсы	25
Пицца	14
Принтеры	0
Рестораны быстрого обслуживания	30
Магазины одежды	50
Магазины-дискаунтеры	40
Универмаги	0
Магазины электроники	0
Магазины офисных принадлежностей	0
Магазины товаров для дома	0
Спутниковое радио	0
Поисковые системы	9
Средства для ухода за кожей	60
Мыло	100
Прохладительные напитки (диетические)	0
Прохладительные напитки (обычные)	20
Туалетная бумага	80
Зубная паста	33
Услуги беспроводной телефонии	20
Наручные часы	38

**Воцарение
однородности
в товарных категориях**

Таблица 2.1 свидетельствует о бедственности вашего положения, особенно если вы работаете в категории с низким показателем.

Некоторые пояснения

Поясним наш тезис на примере товарной категории «Автомобили». Она характеризуется вполне приемлемым показателем — 38 %. Это означает, что здесь есть некоторое количество дифференцированных брендов, например *Toyota* (надежность), *BMW* (управляемость), *Volvo* (безопасность), *Mercedes* (престиж) или *Ferrari* (скорость). Но это также свидетельствует, что в этой категории есть и значительное число «структурных нулей», практически ничем не выделяющихся из общей массы. Вспомним *General Motors* или *Ford*.

А теперь давайте рассмотрим банковский сектор с показателем 0 %. Как такое может быть? Все эти банки с громкими именами вкладывают миллионы в рекламу, рассказывающую, как замечательно иметь дело именно с ними. Ответ очевиден. Маниакальное стремление к слияниям привело к чудовищным жертвам. Теперь никто и не разберет, кто есть кто, а уж тем более — кто чем хорош. Как говорят психологи, нельзя быть уверенным в том, что некто, проявлявший непоследовательность в прошлом, не проявит ее и в будущем. В банковском секторе царит полная неразбериха, он не заслуживает оценки выше 0 %.

Но почему же товарные категории постепенно становятся все более однородными? Потому что действия маркетологов направлены не на создание брендов, а на их размывание. Во-первых, они

Почему же товарные категории постепенно становятся все более однородными? Потому что действия маркетологов направлены не на создание брендов, а на их размывание.

**Дифференцируйся
или умирай!**

слишком уж полагаются на программы продвижения. Производители под давлением собственных сбытовых подразделений и крупных розничных торговцев вкладывают средства не в создание брендов, а в ценовые программы продвижения, такие как купоны и раздача призов. Но акцентируя внимание покупателей на выгоде от сделки, вы вводите их мысли в сторону от своего бренда.

Во-вторых, маркетологи идут на поводу у рекламных агентств, с которыми сотрудничают. Вместо того чтобы сконцентрировать внимание на том, чем товар отличается (и выгодно отличается) от конкурентов, агентства подвержены двум проклятиям. Агентства, павшие жертвами «проклятия переключения», стремятся во что бы то ни стало не позволить телезрителям переключиться на другой канал во время трансляции их ролика, и все силы они бросают на изобретение приемов типа сногшибательной графики или странных ситуаций, которые заставляют зрителей отложить пульт. «Проклятие Клио»* побуждает работников агентств создавать умные, забавные и интересные рекламные ролики в надежде на получение вожделенной награды. Но при этом мы не получаем внятного сообщения, «месседжа», позволяющего потребителю отличить один бренд от другого. Вот вам подходящий пример: известное исследовательское агентство *Sorepticus* изучило 340 рекламных роликов, идущих в прайм-тайм, и выделило дифференцирующий «месседж» — то

* Имеется в виду ежегодная премия «Клио» за достижения в области теле- и радиорекламы. — *Примеч. пер.*

есть ясное позиционирование бренда — лишь в 7 % роликов.¹

В-третьих, многочисленные консультанты по менеджменту редко пытаются действительно разобраться в этом предмете. Причина такова: они не особенно разбираются в потребительском сознании — поле, на котором и происходят все маркетинговые сражения. По иронии судьбы, Питер Друкер, основоположник управленческого консалтинга, очень хорошо разобрался в таких вопросах, но об этом речь пойдет в эпилоге данной книги.

Можно во всем винить маркетологов, но процесс восстановления бренда должен возглавлять генеральный директор. От высшего руководства должны исходить внятные напоминания, что, если бренд не связан с четкой дифференцирующей идеей, вам остается мотивировать покупателей исключительно ценой. Но ваши конкуренты тоже могут снизить цены, так что без сильного брендинга цены будут постоянно снижаться, а за ними — и прибыли.

Исследование компании *Brand Keys* доказывает, что дифференциации становится все меньше, и это опасный тренд. Современные маркетологи, действующие в реальном рыночном пространстве, должны быть в состоянии акцентировать внимание потребителей на точках дифференциации своих товаров или услуг, иначе они превратятся в «структурные нули». А отсюда недалеко и до однородных товаров.

Чего им не хватает, так это того, что обычно называли УТП, то есть уникального торгового предложения.

**Дифференцируйся
или умирай!**

3

Что случилось с УТП?

В 1960 г. председатель совета директоров одного рекламного агентства Россер Ривз прославился на всю Америку как корифей навязчивой рекламы. Он написал чрезвычайно популярную книгу «Реалии рекламы» («Reality in Advertising»), которая была переведена на 28 языков и широко использовалась в качестве учебного пособия для студентов. Во многом она положила начало современному маркетингу.

В «Реалиях рекламы» Р. Ривз ввел и объяснил концепцию уникального торгового предложения, или, для краткости, УТП.

Определение

По Р. Ривзу, УТП — точно подобранный термин, определение которого включает в себя три части.

Что случилось с УТП?

1. Любое рекламное объявление должно делать предложение потребителю. Но не просто содержать набор слов, хвалить товар, показывать его с разных сторон. Рекламное объявление должно донести до каждого читателя простую мысль: «Приобрати товар — и ты получишь такую-то выгоду».
2. Необходимо предложить аудитории то, что не смогут либо не захотят предоставить конкуренты. Предложение должно быть уникальным: уникальность заключается в торговой марке либо в новом для данной области рекламы сообщении.
3. Предложение должно быть настолько сильным, чтобы оно подействовало на миллионы людей, то есть привлекло новых покупателей вашего товара.¹

Далее Р. Ривз объясняет, что большая часть современной ему рекламы была «построена на избитой теме нахваливания товара». В рекламных объявлениях не было идеи. Их создавали копирайтеры, не понимавшие реального положения вещей.

Вы полагаете, что сорок лет спустя рекламная индустрия вняла идеям Р. Ривза?

Вы ошибаетесь.

Споры не стихают до сих пор

Более всего поражает противостояние на Мэдисон-авеню. Через 37 лет после выхода в свет «Реалий рекламы» журнал «Advertising Age» опубликовал статью, в которой заявлялось: «Поэты против убийц: в своем вечном споре — делать ли упор на художественную

**Дифференцируйся
или умирай!**

сторону или на продвижение товара — рекламисты приближаются к высшей степени возбуждения. На кону стоят миллионы долларов».²

Далее в статье на нескольких страницах рассказывалось о противостоянии между творческими рекламистами, рассматривающими свою работу как творческую и эмоциональную, и специалистами по маркетингу, для которых реклама должна быть рациональным отражением фактов.

Одна группа стремится к установлению связи с покупателями, другая — «навязать» им товары.

Здесь мы закончим со спорами и обратимся к реалиям, но не к рекламным, а рыночным.

Где вы, господин Ривз, когда вы нам так нужны?

В те времена, когда Р. Ривз настаивал на необходимости отличий, мир был относительно прост. Глобальной конкуренции не существовало. По сегодняшним меркам, конкуренции практически не было вообще.

К 2008 г. идея уникальности, или отличия, стала намного более актуальной, чем в далеком 1960 г.

Пока рекламисты спорят, «навязывать или не навязывать», в мире неожиданно возник «новый порядок». Сегодня объемы продаж отдельных компаний превышают показатели ВВП многих стран. На долю 500 крупнейших глобальных компаний приходится 70 % мировой торговли. Богатые становятся богаче и крупнее во многом благодаря слияниям и поглощениям. Конкуренция не просто усиливается, она становится труднее, изощреннее.

Что случилось с УТП?

В основу новой конкуренции нередко ложится тот факт, что поведение покупателей связано не только с их индивидуальными особенностями и доходами, но и с неудовлетворенностью предлагаемыми вариантами выбора.

Создание торговых марок: шаг первый

Проблемам брендинга посвящено множество книг, но лишь в некоторых из них затрагиваются вопросы дифференцирования. И раз уж о том зашла речь, редкие авторы заходят дальше констатации простого факта необходимости развития торговых марок.

Возьмем *Young & Rubicam*, очень большое и талантливое глобальное рекламное агентство, создавшее систему под названием «марочная наука». Его представители утверждают, что «дифференцирование превыше всего». Так определяется торговая марка, так она отличается от всех остальных. Так торговые марки рождаются, и так они умирают (когда отличия ослабевают). (Мы верим, что сотрудники *Young & Rubicam* действительно так думают.)

Но вместо того, чтобы исследовать суть проблемы, они останавливаются на вопросах значимости, оценки, знаний и системах «подпитки» марки.

Что ж, уважаемые читатели, мы собираемся копнуть поглубже. Раз уж дифференцирование является вопросом жизни и смерти торговых марок, мы считаем, что данная тема заслуживает детального изучения. (Думаем, этого хотел бы и старина Ривз.)

**Дифференцируйся
или умирай!**

Почему так важно отличаться от других?

Выбор из многочисленных вариантов почти всегда базируется на явных или неочевидных отличиях. Психологи говорят, что наглядно представленные и закрепленные за товаром отличия способствуют запоминанию, поскольку требуют от потребителей ментальных оценок. Другими словами, если вы рекламируете товар, необходимо донести до потребителя причины, по которым он должен выбрать ваш продукт и никакой другой. Еще лучше, если одновременно вам удастся развлечь покупателя.

К сожалению, многие рекламодатели и агентства не осознают потребности в уникальном торговом предложении.

Многие из них считают, что навязывать товар «не круто», что люди отзываются скорее на ту рекламу, которая ненавязчиво представляет им некий продукт. Кроме того, многие придерживаются мнения о недостаточности в товаре «отличий», о которых можно было бы рассказать потребителям. При этом они упускают из виду одно обстоятельство: потенциальному покупателю в любом случае приходится решать, что он приобретет и от чего откажется. Иначе говоря, сами по себе варианты выбора есть не более чем исходные данные для принятия решений. А принимать решение придется.

Как люди принимают решения?

Проблема принятия решений издавна занимает психологов. Считается, что в данном процессе задействованы четыре функции: интуиция, мыш-

Что случилось с УТП?

ление, переживание эмоций и восприятие. В процессе принятия решения одна из них преобладает над остальными. Рассмотрим функции процесса с точки зрения торговли.

Дифференцирование для «интуитивных»

Те, кто руководствуются интуицией, концентрируются на возможностях. Они, как правило, не вдаются в подробности и оценивают общую картину происходящего.

Люди такого типа очень восприимчивы к стратегии дифференцирования товара по принципу следующего поколения в данной товарной категории. Производители лекарства «Advil» позиционировали производимый на основе ибупрофена препарат как «улучшенное средство против боли», что позволило им создать идеальное отличие в глазах «интуитивной» публики.

Склонные руководствоваться интуицией люди весьма заинтересованы в том, что будет следующим. Следовательно, ориентация на таких потребителей является эффективным способом представления и продажи новых товаров.

Дифференцирование для «мыслителей»

«Мыслители» склонны к аналитике, конкретике и логике. Они обрабатывают большие объемы информации, зачастую игнорируя эмоциональные или психологические аспекты ситуации. С виду они могут показаться безжалостными и равнодушными, но на самом деле это не совсем так. Просто у них идет мыслительный процесс (люди типа Генри Киссинджера).

**Дифференцируйся
или умирай!**

«Мыслители» восприимчивы к логичной аргументации информации о товаре. Дифференцирующая стратегия BMW «The Ultimate Driving Machine» создана как будто специально для них (подробности эргономичного дизайна, маневренности, облегченный двигатель, многочисленные комментарии экспертов)*.

Дифференцирование для «психологов»

«Психологов» более всего интересуют чувства других людей. Они испытывают неприязнь к интеллектуалам-аналитикам, а в своих действиях руководствуются прежде всего симпатиями и антипатиями. Им нравится работать с людьми; лояльность для них скорее правило, нежели исключение.

Индивиды «психологического типа» идеально воспринимают свидетельства третьих лиц, а именно таких же, как они сами, экспертов. В качестве примера образцовой ориентированной на «психологов» кампании можно привести рекламу «Miracle-Gro», марки, дифференцирующей себя именно как выбор экспертов. Приятные люди в окружении великолепных цветов рассказывают о чудесах «Miracle-Gro» — превосходная стратегия.

Дифференцирование для «воспринимающих»

«Воспринимающие» видят вещи такими, какие они есть, и испытывают большое уважение к фактам. Они обладают огромными возможностями по из-

* В России компания BMW использует несколько иную стратегию под девизом «С удовольствием за рулем». — *Примеч. пер.*

учению деталей и редко допускают ошибки. Они всегда находят то, что ищут.

Основанная на идее лидерства стратегия компании *Hertz* («В прокате автомобилей есть *Hertz*, остальные неизвестны») великолепно подходит для «воспринимающих», инстинктивно понимающих, что *Hertz* действительно является лидером рынка. (Еще бы, нам твердят об этом 25 лет.) Здравый смысл подсказывает им, что компания *Hertz* — лучшая.

Следует отметить, что перечисленные нами функции обычно сочетаются. И доверяющие интуиции, и «психологи» не любят вдаваться в подробности. «Мыслители» и «воспринимающие» перерабатывают больше информации. Но все они так или иначе принимают одно и то же решение о приобретении конкретного товара или услуги.

Дифференцированию подвластно всё

Теодор Левитт, гуру маркетинга из Гарвардского университета, является автором книги «Маркетинговое воображение» («*The Marketing Imagination*»). Он определенно относится к сторонникам Р. Ривза, поскольку в главе 4 своей работы заявляет о возможности дифференцирования чего угодно.

Идея Т. Левитта состоит в том, что товар должен быть дополнен: необходимо предлагать покупателям больше, чем им нужно или чем они могут ожидать. Вот почему корпорация *General Electric* консультирует своих клиентов относительно ведения бизнеса в разных уголках земного шара. Кроме того, *GE* сама занимается техническим

**Дифференцируйся
или умирай!**

обслуживанием своей продукции, так что клиенты могут сэкономить на содержании вспомогательного персонала.

Компания *Otis Elevator* в качестве инструмента дифференцирования применяет удаленную диагностику. В загруженных офисных зданиях, когда обслуживание лифтов доставляет значительные неудобства работникам и посетителям, *Otis* проводит удаленную диагностику и прогнозирует возможные перебои в их работе. По вечерам, когда людей в зданиях немного, работники компании выезжают на место и проводят профилактический ремонт лифтов.

Oral-B придумала для своих зубных щеток мощный источник отличия в виде напоминания о необходимости смены щетки (запатентованная синяя полоса на центральных щетинках).

Дифференцирование однородных товаров

Даже в мире продуктов типа мяса и овощей найдены свои способы дифференцирования и создания таким образом уникального торгового предложения. Эффективные стратегии можно разделить на пять групп.

1. *Идентификация*. Благодаря маленькой наклейке с маркой «Chiquita» обычные бананы стали «улучшенными». То же самое произошло с ананасами (марка «Dole») и салатом (прозрачная упаковка «Foxu»). Разумеется, необходимо также донести до потребителей причину, по которой они должны искать на прилавках именно эти марки.

Даже в мире продуктов типа мяса и овощей найдены свои способы дифференцирования и создания таким образом уникального торгового предложения.

Что случилось с УТП?

2. *Персонафикация.* «Green Giant» («Зеленый гигант») — персонаж одноименной марки стал живым отличием для целого семейства овощей. Или Фрэнк Пардье — «сильные руки для нежного цыпленка».
3. *Создание нового типового продукта.* Производители канталуп (мускусных дынь) решили дифференцировать особую, большую канталупу. Но вместо того, чтобы банально назвать продукт «большим», они создали новую категорию, «дыня креншоу». Компания *Tyson* поставляет на рынок миниатюрных цыплят. Такого рода определение ее продукции звучит не слишком «аппетитно», поэтому их назвали «корнуоллскими игрушечными курами».
4. *Смена названия.* Иногда оригинальное название никак не способствует тому, чтобы вы захотели взять продукт в рот. Вроде китайского крыжовника (от англ. *gooseberry*, буквально «гусиная ягода»). Плод переименовали в киви, и неожиданно весь мир захотел познать вкус экзотического продукта.
5. *Репозиционирование категории.* Свинина всю жизнь ассоциировалась со свиньями, вызывая образы валяющихся в грязи животных. В один прекрасный день производители свинины решили последовать примеру птицеферм и назвали свою продукцию «другим белым мясом». Очень неплохо с учетом негативного восприятия «черного» мяса (говядины и баранины). Было бы желание, а способ дифференцирования найдется.

**Дифференцируйся
или умирай!**

4

Вновь изобретенное УТП

У Р. Ривза определенно было желание заниматься дифференцированием.

Но в его время, 40 лет назад, преобладающий способ дифференцирования заключался в акценте на материальные, осязаемые отличия между товарами. Обычно в качестве такового использовалась выгода, к которой рекламодатель мог привлечь внимание потребителей в сравнении с конкурирующими продуктами.

«Чистит зубы и одновременно освежает дыхание» — гласила реклама зубной пасты «Colgate». (Несколько лет спустя в состав пасты «Crest» были включены ингредиенты, препятствующие возникновению кариеса, что обеспечило данной марке подлинное УТП.)

«Устраняет запах пота» — в 1950-х гг. объявило о себе мыло «Lifebuoy». Вообще-то любое мыло устраняет запах пота, но «Lifebuoy» первым сделало акцент на данном свойстве. (Ниже мы еще вернемся к этой теме.)

Вновь изобретенное УТП

«Мы моем бутылки насыщенным паром» — так была сформулирована точка отличия одной пивоваренной компании, после того как ее посетил легендарный копирайтер Клод Хопкинс. (Опять же, данную операцию осуществляет любой пивоваренный завод. Но это было первое заявление на тему гигиенического контроля.)

В те дни немногие компании пытались привлечь на свою сторону науку. К примеру, в рекламе болеутоляющего средства «Анасин» говорилось об уникальной «комбинации ингредиентов», что делало препарат эффективнее простого или буферного аспирина. Врачи объясняли пациентам, что комбинация подобранных в «Анасин» ингредиентов воздействует на человеческий организм иначе, чем обычная ацетилсалициловая кислота.

Сегодня найти и сохранять УТП, или отличие, или выгоду товара, стало намного сложнее. Поэтому большинство фирм отдают предпочтение другим концепциям.

Что случилось?

Сегодня найти и сохранять УТП, или отличие, или выгоду товара, стало намного сложнее. Поэтому большинство фирм отдают предпочтение другим концепциям.

Отчасти такое решение объясняется нескончаемым потоком новых товаров. Они «одуряют» потребителей своими конфликтующими заявлениями и крошечными точками отличий. («Новинка! Устраняет зубной налет плюс великолепный вкус свежей мяты».)

Отчасти оно объясняется наиболее популярной конкурентной реакцией: «и я тоже». Соперничающие товары все более и более походят друг на друга. При современном уровне развития техноло-

**Дифференцируйся
или умирай!**

гий конкуренты могут разобрать ваш продукт на составные части, провести инженерный анализ и нейтрализовать ваше преимущество еще до того, как вы успеете о нем толком заявить.

Отчасти выбор объясняется увеличением скорости. Представьте себе компанию вроде *Intel*, которая год за годом бешеными темпами наращивает производительность систем обработки данных. Представьте себе производство подгузников, когда новые товары появляются на рынке не реже чем раз в шесть месяцев. У большинства компаний просто нет времени, чтобы почивать на лаврах.

Когда выживание требует ежедневных инноваций, дифференцироваться при помощи исключительно отличительных особенностей товара очень сложно.

Новые товары?

Согласно отчету фирмы *Market Intelligence Service Ltd.*, в 1987 г. в США было выпущено на рынок 14 254 новых товара.

В 1998 г. — уже 25 181 новый образец.

Чтобы было понятнее, ежедневно в Америке появляются на свет 69 новых товаров. Или примерно по одной новинке на каждый город, поселок, деревню и хутор. («Добро пожаловать в Бу-форд, где был создан шампунь из молочной сыворотки!»)

Однако увеличение количества новых товаров не означает повышения их качества. Подавляющее большинство всех этих штучек-дрючек никак не тянет на звание «действительно нового товара». Речь идет о бантиках и рюшечках, свистульках и погремушках, и не более того.

Майкл Ласки, специалист по патентному праву из компании *Merchant & Gould* (г. Миннеаполис), работает с новыми товарами уже 21 год. «Большинство новинок — незначительные доработки уже существующих товаров, — говорит он. — Они не являются истинными изобретениями, на которые, собственно, и выдаются патенты. Имеют место лишь незначительные, тривиальные усовершенствования. Как следствие, конкурентам становится намного проще выпускать собственные “новые вкусы”, “тройные лезвия” и т. п.».¹

И здесь особенности вашего товара прекращают свое отличительное существование.

Патентная защита?

Патентная защита имеет огромное значение, но только при том условии, что у вас на руках имеется настоящее изобретение со всей его потенциальной широтой и масштабностью. (Запатентовать можно даже некоторые хирургические операции.) Как вариант можно окружить свой товар многочисленными запатентованными штуковинами и тем самым держать конкурентов под контролем.

Возьмем войны подгузников за рынок объемом в \$4 млрд, участники которого владеют не менее чем 1000 патентов (и выплачивают гонорары примерно стольким же юристам), охраняющих все, начиная от застежек и заканчивая количеством эластичной ткани вокруг ног. Верите или нет, подгузники — самая «патентозащищенная» в США категория товаров.

Два крупнейших ее игрока, корпорации *Procter & Gamble* и *Kimberly-Clark*, даже договорились

**Дифференцируйся
или умирай!**

о прекращении судебных разбирательств и обмениваются лицензиями на спорные патенты, коих у них немало. Вместе они контролируют три четверти рынка детских подгузников. В принципе корпорации могут разорить мелких конкурентов, навязав им непосильные платежи за пользование своими «наворотами», без которых подгузники будут протекать, как решето.

Ну что, господа везунчики? Вы все еще хотите встрять в битву за детские попки со своими новыми товарами? Если да, то берегитесь, ибо на ваши головы обрушатся все патенты и адвокаты сильных мира сего.

Впрочем, имеются и хорошие новости. Данный случай хищнической адвокатуры и неумного использования патентного права скорее исключение, нежели правило.

«Производители дешевых марок потребительских товаров, — пишет “Wall Street Journal”, — пытаются вплотную подобраться к патентам, скопировать чужие идеи так, чтобы правообладатель не мог подать на них в суд».² Так появляются на свет похожие по виду, вкусу и функциям модификации товаров.

По словам одного британского профессора маркетинга, «последние несколько напряженных лет привили всем нам ощущение потребности в инновациях ради достижения конкурентного преимущества. Но когда мы становимся лидерами, мы обнаруживаем, что преимущество наше носит временный характер. Почему? Потому что конкуренты, обладая сопоставимыми ресурсами, испытывают на себе аналогичное давление».³

И что же они делают? При помощи современных компьютерных технологий конкуренты разбирают вашу «идею» по винтикам, а потом восстанавливают ее, но уже по-своему.

«Заанализировать» до смерти

Иногда страсть к анализу и разбору конкурирующих товаров на составные части может в прямом смысле разорвать соперника на куски. Уникальная точка отличия, даже если она и существует, не имеет шансов на выживание.

Роберт Макмат прежде занимал высокую должность в компании *Colgate-Palmolive*, а сейчас работает консультантом. Одна из его любимых историй — пробный маркетинг шампуня «Wash & Comb». В рекламе сообщалось, что шампунь не позволяет волосам путаться. Конкуренты были заинтригованы. Тут-то все и началось.

«На тестовом рынке Атланты одна консалтинговая фирма приобрела 3000 флаконов, — рассказывает Р. Макмат. — Перспективы “Wash & Comb” представлялись самыми радужными. Но простые потребители не покупали шампунь. Его приобретали наши конкуренты. Но фирма-производитель поверила в неминуемый успех и выпустила товар в широкую продажу».⁴

То же самое случилось, когда компания *Hunt-Wesson*, владелец марки «Orville Redenbacher», «попкорна для гурманов», решила «изучить» перспективы конкурирующего бренда «Cracker Jack Extra Fresh». Сначала представители компании смели продукт с прилавков магазинов. Потом добрались

**Дифференцируйся
или умирай!**

до складов, где скупали его ящиками. (Руководитель одного супермаркета сказал, что кроме них новый попкорн вообще никто не покупал.)

Неудивительно, что идея «Cracker Jack Extra Fresh» с треском провалилась. Просто *Hunt-Wesson* перестала его покупать.

Нет ничего невозможного

Мы не хотим сказать, что дифференцирование товара как способ достижения отличительных преимуществ вообще никуда не годится. Мы лишь говорим о сложности выбранного пути.

Раз в каждые несколько лет компания *Gillette* совершает маленькую революцию в бритье. Сначала она создала кассету с двумя лезвиями («Тгас II»), затем бритву с двумя лезвиями и плавающей головкой («Atra»), затем кассету с подпружиненными лезвиями («Sensor») и, наконец, бритвенный станок для кассеты с тремя лезвиями («Mach 3»).

Казалось бы, «Mach 3» — всего лишь новый продукт.

Однако за ним скрывается мучительно трудная и страстная работа компании, регулярно «приносящей в жертву» свои недавние «бестселлеры».

В создание и выпуск на рынок бритвы «Mach 3» было вложено \$750 млн. Продукт «вырос» в «зарослях» из 35 патентов, включая патенты на «прогрессивно выровненные» лезвия, удобные края бреющей головки для «более гладкого скольжения» и продвинутую «форму движения» лезвий. (Не напоминает ли вам данный перечень описание скорее Ferrari, чем устройства для устранения щетины?)

Вновь изобретенное УТП

Результат усилий и инновационной деятельности компании? Доля американского рынка средств для влажного бритья, вплотную приблизившаяся к границам, установленным антitrustовским законодательством. Вот это дифференцирование!

Улучшить, усовершенствовать, обновить

Вводная компания и метод те же, товар — другой.

До того как *Gillette* приобрела компанию *Oral-B*, последняя в течение 27 лет выпускала одну и ту же модель зубной щетки.

Изучением «процессов» ухода за зубами занялись 150 исследователей *Gillette* — и в итоге на свет появилось целое семейство новых товаров, включая нити для зубов из запатентованного волокна и дорогую зубную щетку «Advantage».

Если вы собираетесь дифференцироваться на основе особенностей товара, рекомендуем внимательно изучить модель *Gillette*: улучшить, усовершенствовать и обновить.

Другими словами, либо вы стремитесь к большому успеху, либо не стоит тратить силы.

Довольно часто компании как будто забывают о собственных точках отличий. У *Volvo* в качестве отличительной идеи использовалась концепция безопасного автомобиля. Компания представила ряд соответствующих изобретений, таких как модульная конструкция, боковые подушки безопасности, автоматическое включение ближнего света. Однако в последующие годы *Volvo* запоздала с выпуском более безопасных передне- и полноприводных автомобилей.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Сегодня японские автопроизводители разрабатывают электронные системы активной безопасности, а с конвейера *Volvo* сходят купе и кабриолеты — по определению автомобили, более опасные для водителей. Компания забыла о том, что отличает ее от других.

Острый цыпленок и классный звук

Рассмотрим другой новый продукт — цыпленка в остром соусе. Отведать это, мягко говоря, пикантное блюдо предлагает компания *Popeyes Chicken*. «Мы спасем Америку от пресной курятины» — гласит ее телереклама.

Рекламный бюджет *Popeyes Chicken* составляет \$12 млн — ничто по сравнению с тем, сколько тратит на продвижение своей марки главный «куриный» конкурент, сеть ресторанов быстрого обслуживания *KFC*.

Однако особенность продукта служит для компании острейшей точкой отличия, достаточной, чтобы опередить закусовые *Church's Chicken* и *Chick-Fil-A*, тоже специализирующиеся на цыплятах, и занять второе место после *KFC*.

Еще одна отличная идея — радиоприемник «Bose Wave». «Он кажется маленьким, — утверждает реклама, — но только пока его не включишь».

Приемник «Bose Wave» не похож на другие. По размерам не более буханки хлеба, он воспроизводит насыщенный, мощный звук. Как? Звуковые волны проходят через запатентованный динамик с волноводом длиной около двух метров, компактно спрятанным внутри устройства. Благодаря ему

До того как Gillette приобрела компанию Oral-B, последняя в течение 27 лет выпускала одну и ту же модель зубной щетки.

Вновь изобретенное УТП

«Дифференцирование — один из важнейших видов стратегической и тактической деятельности, которым компания обязана постоянно заниматься. Другого выбора у нее нет. Дифференцировать можно все, даже так называемые «однородные товары», такие как цемент, медь, зерно, деньги, воздушные грузоперевозки, морское страхование».

Т. Левитт

**Дифференцируйся
или умирай!**

журнал «Popular Science» присудил марке «Bose», и без того считающейся одной из лучших в мире, титул «Новинка года».

Товар уходит влет по цене в \$349. Когда мы в последний раз посещали веб-сайт «Bose Wave», на бланке заказа присутствовала надпись: «Из-за чрезвычайно большого спроса доставка осуществляется в течение 4–6 недель».

Не только товары и выгоды

Будут ли конкуренты покушаться на блюдо из цыпленка под острым соусом и приемник с отличным звуком? Скорее всего, да, если согласиться с выводом трех британских профессоров. В статье в «Journal of Advertising Research» они пишут: «Доминирующим мотивом конкуренции остается подражательство. Быть конкурентоспособным — значит уметь извлекать выгоду из успехов своих соперников».

Подражательство не ограничивается второстепенными разработками (использование соды в составе зубной пасты или долгосрочные инвестиции с гарантированным возвратом денег), а применяется и к основным характеристикам товаров (все серийно выпускаемые автомобили должны быть быстрыми, безопасными, экономичными и т. д.).

Как вы видите, изобрести и продвигать действительно новый товар очень сложно. Но возможно.

Предупреждение Т. Левитта

Вернемся к идеям одного из основоположников современного маркетинга. Вот что пишет в своей

книге «Размышления о менеджменте» («Thinking About Management», 1991) Т. Левитт:

«Дифференцирование — один из важнейших видов стратегической и тактической деятельности, которым компания обязана постоянно заниматься. Другого выбора у нее нет. Дифференцировать можно все, даже так называемые «однородные товары», такие как цемент, медь, зерно, деньги, воздушные грузоперевозки, морское страхование».

Однородных, стандартизированных, типовых товаров не существует. Есть люди, которые относятся к некоторым товарам как к однородным. Дифференцировать, как уже было сказано, можно все, потому что любой товар обладает отличительными особенностями. Возьмите мыло, пиво, инвестиционные банки, кредитные карты, складирование стали, временные вспомогательные услуги, сферу образования.

Компании не имеют каких-либо разумных оснований, которые непременно приводили бы их в ловушку товарных выгод, заставляли бы ограничиваться исключительно ценовыми методами конкуренции. История показывает: компании, придерживающиеся такого подхода, пусть даже при очень низких затратах, постепенно вымирают.

В последующих главах мы рассмотрим множество способов дифференцирования, причем не только товаров, но и услуг.

Но сначала вывесим несколько «предупреждающих флажков».

Некоторые идеи на вид кажутся привлекательными, но для дифференцирования они, как правило, непригодны.

5

Качество и ориентация на покупателя: не самые удачные идеи дифференцирования

Тем, кто живет или работает в Нью-Джерси, на выбор предлагаются сотни разных финансово-кредитных учреждений — мегабанки типа *Chase Manhattan*, середнячки вроде *Commerce* и небольшие местные банки наподобие *Columbia Savings*. Как потребители выбирают места, в которых они без опаски могли бы «зарыть свои денежки»?

Из радиоприемников раздается голос Боба Кокса, президента *Summit Bank* с уставным капиталом \$20 млрд. Он провозглашает:

- ❑ Мы постоянно ищем способы лучшего обслуживания.
- ❑ Мы внимательно выслушаем каждого клиента.
- ❑ Это обязанность всех наших работников независимо от должности.
- ❑ Мы смотрим в будущее.

**Качество и ориентация
на покупателя:
не самые удачные идеи
дифференцирования**

Извините, Боб, но в мире гиперконкуренции ваши идеи обречены. Конкуренты читают те же книги и ходят на те же курсы.

Для клиентов банков типа *Summit* приемлемое качество и сервис — ожидаемая норма, а не повод менять чековую книжку.

Иначе говоря, качество сегодня является обязательным условием, а не отличием. Знание клиентов и забота о них — не отличие, а обязанность.

Война за качество

Да, в 1990-х гг. мы стали свидетелями войны за качество. Бизнес-лидерам требовались методы повышения уровня качества товаров и услуг и инструменты его контроля. Армия ученых и иже с ними опубликовали великое множество книг и диатриб о том, как защищать, прогнозировать и гарантировать такое эфемерное понятие, как качество.

Нас водили по лабиринту малопонятных аббревиатур и словечек типа «семь старых инструментов», «семь новых инструментов», TQM, SPC, QFD, CQL и любых других комбинаций из трех букв, какие только можно составить.

За один только 1993 г. было издано 422 книги, в названии которых имелось слово «качество». Сегодня печатается вполтину меньше. (Должно быть, мы побеждаем в войне за потребителя.)

Один за другим опросы показывают, что потребители видят улучшение качества буквально во всем. Автомобили становятся лучше. Бытовые приборы служат дольше. «Руководства пользователя» к компьютерам пишутся понятным языком.

**Дифференцируйся
или умирай!**

По словам директора исследовательской фирмы *Roper Starch Worldwide*, «сегодня, для того чтобы преуспеть, любая марка должна прикладывать огромные усилия. Они постоянно повышают планку удовлетворения потребностей покупателей. Потребитель по-прежнему король. И вряд ли в ближайшем будущем нас ждут какие-либо изменения. Экономика на подъеме, а потребности возрастают. Во всяком случае, люди стали более требовательными».¹

Кто побеждает в войне за качество?

Кому из нас не нравится качественная продукция или гарантированное отсутствие дефектов?

Но окупается ли качество? Увы, судьи пока не вышли из комнаты для совещаний.

Исследование, проведенное компанией *Gallup* по заказу Американского общества по контролю над качеством, показало, что лишь 28 % опрошенных руководителей компаний, выступивших с новыми инициативами в области качества, добились существенных результатов. («Существенным результатом» считается увеличение прибыльности или доли рынка.)

Аналогичное исследование британского министерства торговли и промышленности дало следующий результат: в 86 % обследованных фирм разработка и внедрение усовершенствованных производственных систем никак не повлияли ни на повышение качества, ни на увеличение степени гибкости, ни на уровень сервиса. Более того, 43 % компаний не удалось улучшить конкурентные позиции.

**Качество и ориентация
на покупателя:
не самые удачные идеи
дифференцирования**

Но попробуйте-ка снизить качество и сохранять конкурентоспособность. Ничего у вас не выйдет. Ожидания покупателей остаются очень высокими, сколько бы средств вы не израсходовали на свои программы и инициативы.

Война за удовлетворение покупателя

Если повышение качества — война, то атаку на покупателя можно считать Армагеддоном.

В одном эпохальном исследовании, результаты которого были опубликованы в «Harvard Business Review», утверждалось, что уменьшение оттока покупателей всего на 5 % означает, что прибыль компании возрастает как минимум на 25 %. Тпру, Нелли! По всей Америке компании трубят сбор для членов советов директоров.

Семинары, книги, советники — мы знаем тысячу и один способ возлюбить, создать партнерские отношения, поразить своим величием и просто удержать человека по имени Покупатель.

Нам говорят, что покупатель — это директор, покупатель — король, покупатель — бабочка (даже не спрашивайте, почему).

Обратная связь с покупателями означает, что каждая жалоба должна восприниматься компанией как дар небесный. Лучший постмаркетинг позволяет удерживать покупателей на протяжении всей их жизни. Учит управлять в реальном покупательском времени.

Этого достаточно, чтобы кого угодно довести до отказа от коммерческой деятельности.

**Дифференцируйся
или умирай!**

А под занавес столетия авторы книги «Маркетинг менеджмент» («Marketing Management») подытожили: «Сегодня практически любая компания стремится удовлетворить своих покупателей. “Ради потребителей мы идем на все” — таков всеобщий девиз».²

Конечно, есть и исключения. Например, американские авиакомпании, бьющие все рекорды по числу перевезенных пассажиров и биржевым котировкам. Но сами пассажиры отнюдь не сияют от счастья. Жалобы на избыточное бронирование мест, скудное пространство для ног, ошибки при перевозке багажа, неполную или вводящую в заблуждение информацию об отмене рейсов и запутанные программы накопления миль, которые легко налетать, но невозможно использовать, идут нескончаемым потоком.

Такое может случиться с велосипедами

Если вы хотите увидеть, как добиться успеха благодаря ориентации на потребителей, зайдите в *Zane's Cycles*, крупнейший магазин велосипедов в штате Коннектикут. Невзирая на сильную конкуренцию в отрасли, объемы продаж в магазине Криса Зейна растут ежегодно на 25 %.

Как осуществляется дифференциация *Zane's*? Тут все дело в «пожизненной гарантии». На каждый велосипед, купленный в *Zane's Cycles*, предоставляется гарантия, что если когда бы то ни было велосипеду потребуется ремонт или техническое обслуживание, фирма сделает все от нее зависящее для того, чтобы клиент смог вернуться на дорогу, и бесплатно. Гарантия гласит:

**Качество и ориентация
на покупателя:
не самые удачные идеи
дифференцирования**

1. *Zane's* будет обслуживать и ремонтировать любой купленный в *Zane's* велосипед на протяжении всего срока его службы.
2. При необходимости *Zane's* продлевает гарантию производителя в части дефектов и конструктивных характеристик вплоть до пожизненной.
3. *Zane's* продляет на тех же условиях гарантию производителя на аксессуары и запасные части, приобретенные в *Zane's*.

Вам может показаться, что у Криса просто цепь слетела. В конце концов, серьезные велосипедисты проезжают многие мили, и конечно же, их велосипеды сильно изнашиваются. Конечно, его конкуренты так и решили — он сошел с ума.

Но в его безумии содержится здоровое зерно. Механики Криса обычно очень тщательно собирают каждый велосипед, пришедший в магазин, — ведь они знают, что им предстоит бесплатно обслуживать этот велосипед все то время, что потребитель будет его использовать.

Но что еще важнее — благодаря пожизненной гарантии лучшие клиенты постоянно возвращаются в магазин. Это любители велоспорта, которые катаются достаточно часто и поэтому нуждаются в периодическом сервисе. И это способствует процветанию бизнеса — ведь при каждом визите клиенты оценивают новое снаряжение, появляющееся в магазине.

В итоге клиенты *Zane's Cycles* знают, чем Крис отличается от других, и вознаграждают его за эту дифференциацию своей лояльностью.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Кому нужны мили?

В 1983 г. компания *American Airlines* представила программу «AAdvantage». В то время авиакомпания действительно верила, что вознаграждение пассажиров за количество преодоленных в ее авиалайнерах миль будет:

- стимулировать лояльность к торговой марке;
- привлекать пассажиров конкурирующих авиакомпаний, заинтересованных в более выгодных условиях;
- дифференцировать *American* от *United* и всех остальных рыночных соперников.

В настоящее время в программе «AAdvantage» участвуют 29 млн человек из разных стран мира (в одной только Бразилии — 500 тыс. пассажиров). Но руководство *American Airlines* не учло, что у конкурентов тут же появятся аналогичные программы, а также что остановить «AAdvantage» будет практически невозможно.

Сегодня бесплатные мили предлагают все кто угодно. Предположим, вы много летаете на Гавайские острова. Становитесь участником программы «Aloha Pass» от *Aloha Airlines*. Летаете по делам в Бангкок? У *Thai Airways* есть программа «Royal Orchid».

Подождите-ка. Авиакомпаниям должны продавать билеты, а не раздавать их бесплатно. Оказывается, программы скидок постоянным пассажирам (якобы «золотое дно» предлагаемого авиакомпаниями сервиса) имеют и побочные эффекты:

**Качество и ориентация
на покупателя:
не самые удачные идеи
дифференцирования**

- ❑ уменьшение спроса на некоторые маршруты;
- ❑ ограничение числа мест на популярные курорты вроде Гавайев;
- ❑ недовольство пассажиров, которые пользуются самолетом редко и не могут накопить достаточное для получения скидок число миль.

Вот какой вывод неохотно делает Леонард Берри, профессор маркетинга и ведущий специалист по исследованиям розничной торговли Техасского сельскохозяйственного и машиностроительного университета: «Необходимо было дифференцировать авиакомпанию как ориентирующуюся на регулярных авиапассажиров, что компенсировало бы издержки и недостатки. Просто концепция накопления бесплатных миль, по сути предоставляющая ценовые преимущества для наиболее выгодных покупателей, слишком легко копируется».³

Вода поднимается

Потребители становятся все более сообразительными и требовательными, а значит, «поднимаются планки» для всех компаний.

Сегодня даже у заурядной булочной есть программа скидок постоянным покупателям. (Берете шесть бубликов? Давайте я сделаю отметку в вашей карточке.)

Скромный компакт-диск, заказанный с богом забытого веб-сайта, и тот приходит с гарантией возврата денег. (И ведь вернут!)

Калифорнийская организация публикует таблицу с оценками сотен медицинских учреждений по исходам болезней и удовлетворению пациентов.

**Дифференцируйся
или умирай!**

(Десять первых удостоиваются знака «Лучшая врачебная практика».)

Прекрасное время для потребителей, не так ли?

А вы спросите об этом крупный банк в г. Сиэтл, клиентов которого вдруг стали раздражать задержки при рассмотрении жалоб и разрешении спорных вопросов. Несколько глубоких интервью вскрыли причину: компания *Nordstrom*. Эта сеть универмагов, известная на всю Америку своей одержимостью покупательским сервисом, заодно изменила и отношение потребителей к обслуживанию в банках. Теперь представьте себе, что вы — руководитель кредитного учреждения. Что вы ответите своим клиентам? «Да, так принято в *Nordstrom*. Но мы всего лишь банк».

Если покупатели ждут большего, то прыжки выше головы не сделают вас лидером. Вы только завоюете право принять участие в игре.

Да, кстати, все ваши конкуренты тоже пытаются возлюбить своих покупателей.

Миф

Даже высокая оценка по критериям прославленной американской национальной премии качества Малкольма Болдриджа, да даже и сама по себе премия отнюдь не являются гарантиями успеха. Цены акций у лауреатов премии Болдриджа тоже подвержены колебаниям, у них тоже случаются задержки с разработкой новых товаров, они тоже несут убытки на новых предприятиях.

Самый большой миф маркетинга состоит в том, что усилия компании должны быть направлены на «обслуживание потребителей».

Самый большой миф маркетинга состоит в том, что усилия компании должны быть направлены на «обслуживание потребителей».

Качество и ориентация на покупателя: не самые удачные идеи дифференцирования

Верящие в него специалисты по маркетингу живут в мире фантазий, рассказывают сказки о каком-то «девственном» рынке. Они уверены в том, что маркетинг есть двусторонний процесс, в котором участвуют лишь компания и покупатель: фирма разрабатывает товар или услугу, отвечающую потребностям и желаниям потребителей, а затем, используя маркетинг, «собирает урожай».

Но никем не тронутых рынков не существует. Реальность маркетинга такова, что любой рынок состоит из потребителей, явно или неочевидно «закрепленных» за конкурентами. Цель маркетинговой кампании, таким образом, состоит в попытке удержать собственных покупателей и одновременно привлечь клиентов, пока отдающих предпочтение товарам или услугам соперников.

Как раз этого и позволяет добиться дифференцирование. Дело не только в том, что нужно знать своих покупателей. Необходимо, чтобы ваши покупатели знали вас.

Удовлетворенность и лояльность

Еще одно замечание: не следует путать понятия удовлетворенности покупателей и их лояльности.

В соответствии с данными исследования, проведенного *Quality Institute International Inc.*:

- более 40 % заявивших о своей удовлетворенности потребителей не задумываясь переключаются на других поставщиков (выбор большой, а времени мало);

**Дифференцируйся
или умирай!**

- ❑ 89 % владельцев автомобилей, выпущенных одной компанией, заявили о том, что они очень удовлетворены покупкой, причем 67 % опрошенных намеревались приобрести другие модели того же производителя;
- ❑ но реализовали свои намерения менее 20 % из них.

И за этими милыми покупателями вы так ухаживаете? Они всегда найдут, как перехитрить вас. И перехитрят.

Взгляните, что произошло в *Nordstrom*, сети универмагов с наилучшим в США обслуживанием. 19 апреля 1999 г. в «Business Week» была опубликована статья под заголовком «Великолепного сервиса мало» («Great Service Wasn't Enough»). В статье рассказывалось о низких темпах роста объемов продаж, неудовлетворительной прибыли и нестабильном курсе акций *Nordstrom*. Всему виной признавалось избыточное расширение сети.

Однако Уильям Нордстром видит причину в другом: «Мы не успеваем за изменяющимися потребностями покупателей».

Билл, они водят вас за нос.

Слово М. Портеру

Возможно, М. Портер — самый известный профессор Гарвардской школы бизнеса за все время ее существования. И в своих работах он уделяет большое внимание проблемам дифференцирования.

В своем последнем собрании сочинений под названием «О конкуренции» («On Competition») профессор наконец «расставляет все точки» над качеством

**Качество и ориентация
на покупателя:
не самые удачные идеи
дифференцирования**

товаров и услуг и потребительской любовью. Для этого он проводит черту между операционной эффективностью и стратегическим позиционированием.

Операционная эффективность означает всего-навсего, что одну и ту же работу вы выполняете лучше конкурентов. Она может стать источником кратковременного конкурентного преимущества, но в долгосрочной перспективе операционной эффективности явно недостаточно.

По наблюдениям М. Портера, в попытках превысить контрольные показатели конкурентов компании становятся очень похожими друг на друга.

Профессор утверждает, что компания должна позиционировать себя так, чтобы отличаться от конкурентов. Для этого ей необходимо найти уникальные (и значимые) для конкретной отрасли точки отличий.

«Операционная эффективность означает, что вы вырываетесь вперед в чужой гонке, — пишет М. Портер. — Но стратегия предполагает выбор собственного состязания, в котором вы непременно побеждаете».⁴

На профессора М. Портера определенно снизошло озарение.

Бывает и такое

В самом начале этой главы мы упоминали о том, что качество и ориентация на покупателя как дифференцирующие идеи могут применяться лишь в редких случаях.

Компания *Midwest Express Airlines* как раз тот самый «случай».

**Дифференцируйся
или умирай!**

Отличительными признаками преуспевающей региональной авиакомпании действительно являются сервис и ориентация на покупателя.

В аэропортах ее пассажирам предлагаются бесплатный кофе и свежая газета. Обед с бифштексом и креветками. Любимое американское печенье с кусочками шоколада. Дружелюбный персонал. Удобные кресла. И, что самое главное, все это по ценам туристического класса. Дело вот в чем: компания концентрируется на корпоративных перевозках, а не на туристах, для которых важнее всего заранее зарезервировать билет, причем желательно с большой скидкой.

Издержки могут возрасти

В течение некоторого времени *Midwest* успешно ориентировалась на потребителей. Но затем из-за роста стоимости топлива, старения самолетов и проблем развития компания оказалась в затруднительном положении. Такая политика может вам дорого обойтись, раз вы не в состоянии получать за свои сервисы заслуженные доходы. В последние годы компания *Midwest Express* переживает непростые времена.

Коснемся опыта наших друзей из *Lexus* и *BMW*. У них есть очень дорогие сервисные программы, но высокая стоимость самих автомобилей позволяет покрыть эти дополнительные затраты.

Отсюда мораль об уровне сервиса как дифференцирующей идее: пользоваться такой стратегией можно. Но только если вы можете себе это позволить.

**Качество и ориентация
на покупателя:
не самые удачные идеи
дифференцирования**

6

Креативность не должна рассматриваться как идея дифференцирования

В «Реалиях рекламы» Р. Ривз уделил немало страниц критике неуместных восхвалений неких свойств товаров и рекламы, которая не преследует никаких конкретных результатов. Особое возмущение у него вызывали рекламные идеи вроде «с богатым карамельным вкусом», «лучший вкус из всех, что вам доводилось пробовать» и «невероятно гладкий».

Возможно, упоминавшиеся Р. Ривзом образцы рекламной продукции и не соответствовали его представлениям о методах навязывания товаров потребителям, но их создатели хотя бы предпринимали попытки увеличения продаж. Интересно, что сказал бы Р. Ривз о современной рекламе, в которой объекты его критики просто отсутствуют? Как вам эти собранные нами со страниц нескольких журналов идеи: «Начните что-нибудь»; «Добро пожаловать на борт. Seriously»; «Изменим мир забо-

**Креативность
не должна
рассматриваться
как идея
дифференцирования**

той»; «Мы зависим от людей»; «Расширяя границы возможного».

Ловушка творчества

На смену нахваливанию пришла неопределенность. Многие образцы современной рекламы отличаются таким «творчеством», что иногда бывает трудно понять, что вообще рекламируется.

Возьмем рекламное объявление *J. P. Morgan*, ведущей глобальной финансовой, страховой и кредиторской компании. Объявление занимает целую полосу.

У него нет заголовка. Со страницы на вас смотрит лицо человека, а ниже располагается текст следующего содержания: «Я никогда не довольствуюсь хорошим, если могу добиться лучшего. Я не стремлюсь убедить клиента. Я никогда не путаю умение слушать и умение понимать. Мне доводилось работать с циничными людьми. Я могу быть твердым, если в том есть необходимость. Я могу быть мягким, когда сталкиваюсь с превосходством. Я зажигаю огонь. Я работаю на *J. P. Morgan*».

В чем отличие *J. P. Morgan*?

Необходимо отдать авторам текста должное, он отнюдь не плох. Но что, черт возьми, *J. P. Morgan* хочет продать читателям журнала «Fortune», в котором опубликовано объявление? Компания стремится довести до сведения общественности глубокие мысли своих работников? Что ее люди стараются больше других? Увольте. Кроме того, мы ведь от-

**Дифференцируйся
или умирай!**

даем свои деньги не какому-то неизвестному сотруднику банка; мы оплачиваем услуги крупной преуспевающей организации.

J. P. Morgan отличается чем угодно, но только не своей неопределенностью. За 150-летнюю историю финансовая компания помогала своими ресурсами становлению *General Electric* и *AT&T*. Во время мировых войн она ссужала деньгами Францию и Великобританию. Она поддержала экономику Мексики и России, выдав обеим странам кредиты по \$2,6 млрд каждой.

J. P. Morgan следовало бы представлять свои уникальные способности в свете многолетней истории: «Создаем состояния на протяжении 150 лет». (Начиная с самого Дж. П. Моргана.)

А какой клиент не захочет, чтобы ему создали состояние?

Спорный вопрос

Проблема неопределенности стоит настолько остро, что, как пишет журнал «Advertising Age», директора некоторых компаний получают письма от акционеров, возмущенных использованием капитала фирмы на «рекламные ролики, далекие от реальных задач убеждения зрителей в необходимости покупки товара».¹

Рэнс Крейн, главный редактор «Advertising Age», всеми силами борется против скрывающейся под личиной креативности неопределенной, бесплодной рекламы. По его мнению, и мы с ним полностью согласны, подобные работы отвращают компании от рекламы.

**Креативность
не должна
рассматриваться
как идея
дифференцирования**

В свое время руководителя интересовал вопрос: какая часть рекламного бюджета его фирмы тратится впустую? Сегодня речь идет о рекламном бюджете в целом.

Неудивительно, что исследование Американской федерации рекламодателей показало прохладное отношение к рекламе как к инструменту расширения бизнеса.

На вопрос о том, довольны ли высшие менеджеры рекламой своих компаний, лишь 6,8 % респондентов дали положительный ответ.

Ответ «людей творческих»

Причина, по которой рекламная индустрия движется к краю обрыва, кроется в распространенном убеждении, будто в эпоху сверхкоммуникаций и цинизма действенность «обычной» рекламы снижается.

Сторонники «поэтической» рекламы как «искусства» ссылаются на 1960-е гг., когда в рекламной отрасли произошли значительные изменения (на первый план вышел элемент «приятности»). Раньше достаточно было сказать потребителю, что препарат быстро снимает головную боль, автомобиль обладает высокой скоростью, а техника имеет большой ресурс. Главным инструментом продажи была логика. Потом появилось мнение, что если товар предлагается в навязчивой форме, то рекламное обращение не просто не понравится, а будет проигнорировано потребителями.

Так появилась эмоциональная, возбуждающая, смешная, строгая реклама — реклама, которая якобы «создает узы» между фирмой и потребителем.

**Дифференцируйся
или умирай!**

В 1999 г. Шелли Лазарус, председатель совета директоров Американской ассоциации рекламных агентств, выступила на ее очередном, восемьдесят первом, ежегодном собрании. Она призвала коллег придерживаться нетрадиционных и неожиданных подходов как наилучшего ответа на конкуренцию со стороны консультантов по менеджменту и им подобных, угрожающих стащить рекламное «одеяло» с обычных агентств на себя.

«Моих друзей-консультантов раздражают иррациональные и нелогичные вещи, — сказала Ш. Лазарус. — А вы такого не замечали?»

В противоположность консультантам, по ее словам, «мы живем за счет этого», потому что «действия самих потребителей часто оказываются иррациональными и нелогичными», так как на людей влияют «неосознанные эмоциональные ценности, выходящие за рамки логики».²

Призрак Билла Бернбаха

Если вы попытаетесь высказать сомнение в предлагаемом подходе, вам в пример наверняка приведут Билла Бернбаха, знаменитого рекламиста 1960-х гг., с которого и началась эпоха «приятной рекламы».

Его работы называют началом «креативной революции». К несчастью, как это случается с большинством революций, время показало ее несостоятельность.

На самом деле идеи Б. Бернбаха и Р. Ривза не сильно отличались. Разнились стили их исполнения. Бернбах воспользовался основными идеями

Причина, по которой рекламная индустрия движется к краю обрыва, кроется в распространенном убеждении, будто в эпоху сверхкоммуникаций и цинизма действенность «обычной» рекламы снижается.

**Креативность
не должна
рассматриваться
как идея
дифференцирования**

продвижения товаров, только выразил их простым, бытовым языком, без чрезмерной серьезности в отношении объекта продвижения. Он просто-напросто приблизил рекламу к реальности.

Творческое дифференцирование

Если оценивать работы Б. Бернбаха с позиций нашего времени, то оказывается, что у него была превосходная простая и совершенно логичная стратегия.

«Помните о малом», рекламный слоган *Volkswagen* — прекрасный способ выделения компактного «Beetle» («Жука») в рядах множества крупных, избыливающих хромом «барж», которые создавались в то время в Детройте.

«Мы — компания № 2 по прокату автомобилей, поэтому мы стараемся больше других» — слоган *Avis* — честный способ отличия от *Hertz* и других прокатных контор, стремящихся любой ценой усадить вас за руль.

«Не нужно быть евреем, чтобы наслаждаться вкусом ржаного хлеба *Levy's*» — прямой способ репозиционирования ржаного хлеба как продукта для всех. (Отличие было именно в еврейском происхождении продукта. Просто Б. Бернбах сделал его более привлекательным для людей других национальностей.)

Да, в наше время реклама уже не столь эффективна, как раньше. Да, сегодня за содержимое кошельков потребителей борется слишком много товаров. Но если бы Б. Бернбах по-прежнему занимался своим ремеслом, из-под его пера и сейчас

**Дифференцируйся
или умирай!**

выходила бы теплая, человечная и, кроме всего прочего, стратегически правильная реклама.

Призрак Джо Грина

Сегодня можно услышать, что для того, чтобы выделиться, необходимо обращаться к эмоциям аудитории. В маркетинговых программах все чаще встречаются сценки с поцелуями, маленькими детьми и т. д. Товару в таких «картинках из жизни» отведена второстепенная роль.

Если вы усомнитесь в правильности данного метода, вам укажут на знаменитый рекламный ролик компании *Coca-Cola* с участием Джо Грина из команды *Pittsburgh Steelers* и семилетнего мальчика, поделившегося с ним «Coca-Cola» после игры. Столь трогательная сценка полюбилась всем. Смотрелась она, конечно, хорошо, но вот пользы компании-рекламодателю почти не принесла. (В то время как дифференцирующая идея *Pepsi* «Новое поколение выбирает» сработала на все сто.)

Но на такие мелочи эмоционально настроенные бизнесмены не обращают внимания. Поэтому попытаемся рассмотреть проблему с научной точки зрения.

Эмоции и выбор

Чтобы добраться до сути и определить, как эмоции и здравый смысл влияют на наши решения, мы погрузились в мир психологии.

На тему человеческой эмоциональности, самой развитой среди всех живых существ, написа-

**Креативность
не должна
рассматриваться
как идея
дифференцирования**

но множество больших и сложных работ. Наше внимание привлекли работы Ричарда и Берниса Лазарусов, профессоров психологии Калифорнийского университета. В своей книге «Логика и страсть» («*Passion and Reason*», *Oxford University Press*, 1994) они вскрывают несостоятельность многих мифов относительно эмоций. Один из них состоит в том, что эмоции иррациональны и не зависят от мышления и логических рассуждений. Мнение авторов: эмоции и разум идут рука об руку.

Еще один важный момент: эмоции всегда и в значительной степени зависят от вызвавшей их причины. По мнению авторов, эмоции зависят от индивидуальной оценки смысла. Без смысла, без оценки эмоции никогда не возникают.

Следовательно, если реклама демонстрирует эмоции, но не содержит причины для совершения покупки, компания выбрасывает деньги на ветер, ибо здесь нет места оценке. (Вспомним ролик с Джо Грином.)

Еще лучше высказалась доктор психологии Кэрол Мут: «Вообще говоря, строго эмоциональное поведение характерно лишь для маленьких детей и взрослых с серьезными когнитивными отклонениями.

Реалистичная, рациональная оценка свойств в большей или меньшей степени присутствует во всех случаях принятия решения, а также сопутствует всем точкам отличия вне зависимости от силы эмоций, лояльности или возбуждающих свойств товаров».³

Другими словами, человек должен осознать причины, по которым он приобретет именно ваш товар.

Будем считать дело закрытым.

**Дифференцируйся
или умирай!**

История одного новообращенного в нашу религию

Серджио Займан — в прошлом маркетинговый гуру компании *Coca-Cola*, а ныне консультант по созданию стратегий. И он, что удивительно, разделяет нашу точку зрения. Займан говорит, что задача маркетинга состоит в продаже товаров, а не в написании джинглов и съемках знаменитостей.

Для тех, кто не знаком с послужным списком С. Займана, поясним: он участвовал в создании «New Coke», или напитка, который мы называем «Ford Edsel» из Атланты».

Именно при нем лучшая дифференцирующая идея «Coke», «первоклассная вещь», была заменена бесконечной чередой бессмысленных слоганов.

При нем в Голливуде для *Coca-Cola* снимались «творческие» и совершенно бесполезные с точки зрения сбыта рекламные ролики. Если, конечно, пьющие «Coca-Cola» белые медведи не являются дифференцирующей идеей. («Coke», которую предпочитают белые мишки, что ли?)

По словам С. Займана, «реклама должна доносить до потребителей выгоды и отличия торговой марки». (Молодец, Серджио.) А маркетинг — это «дисциплина, наука, которая позиционирует товар по отношению к конкурентам». (Абсолютно верно.)

Более того, он имел наглость сказать, что агентства «спекулируют идеей того, что реклама есть творчество, тогда как на самом деле она им не является». ⁴ (Почему же вы заплатили столько денег за «искусство» для «Coke»?)

**Креативность
не должна
рассматриваться
как идея
дифференцирования**

Что ж, мы рады, что жизнь заставила Серджио пересмотреть свои взгляды. Если бы он нашел правильный ответ несколько раньше, *Coca-Cola* могла бы сэкономить.

Один из способов преодолеть естественную закрытость сознания для новой информации заключается в следующем: необходимо сделать так, чтобы ваше сообщение ассоциировалось с важными для аудитории новостями.

Информация, а не реклама

Серджио теперь понимает, а вот многие другие рекламисты никак не возьмут в толк, что их задача состоит в донесении до потребителей важной информации о товаре и причин для его, продукта, покупки. Причем представить ее таким образом, чтобы потребители не воспринимали сообщение как откровенную рекламу.

Возможности человеческого разума ограничены в том смысле, что индивид воспринимает и запоминает ограниченный объем информации (подробнее см. главу 9).

Один из способов преодолеть естественную закрытость сознания для новой информации заключается в следующем: необходимо сделать так, чтобы ваше сообщение ассоциировалось с важными для аудитории новостями.

Многие рекламные объявления пытаются развеселить или хотят выглядеть «умными». Их творцы, как правило, игнорируют положение о том, что сообщение должно содержать новую для аудитории информацию.

Исследователи организации *Starch* могут продемонстрировать, почему содержащие новости заголовки газетных и журнальных статей привлекают большее число читателей, чем все остальные. К сожалению, большинство творческих работников

**Дифференцируйся
или умирай!**

считают данный способ мышления не новым, а уже устаревшим.

Если люди думают, что вы хотите сообщить им нечто важное, они с готовностью раскрывают глаза и внимательно поглощают все то, что вы им рассказываете и показываете.

В последующих главах мы представим многочисленные пути дифференцирования товаров и компаний. Каждый метод заключается в представлении важных новостей о продукте. Будь то подходы с позиций свойств, лидерства, наследия, предпочтений или иных хорошо зарекомендовавших себя атрибутов, — все они сводятся к представлению важной информации, которая помогает потребителям решить проблему выбора.

Вся хитрость в том, как не похоронить эту информацию под толщей так называемой «креативности».

Не слоганом, а отличием

Рекламная сфера превратилась в мир слоганов. Если вы в этом сомневаетесь, проведем шестидесятисекундный тест. Посмотрим, сумеете ли вы вспомнить соответствующих рекламодателей:

- «Теперь ваше будущее стало проще» («Your future made easier»).
- «Да — вы можете» («Yes you can»).
- «Путь света» («Way of light»).
- «Необыденная мудрость» («Uncommon wisdom»).
- «Перемещайся» («Shift»).

Приведем правильные ответы: *ING, Sprint, Suzuki, Wachovia, Nissan.*

**Креативность
не должна
рассматриваться
как идея
дифференцирования**

Проблема с этими слоганами состоит в том, что они не дают никакого представления о том, ради чего мы должны купить именно эти товары. То есть такая реклама не сильно помогает. Это, в свою очередь, приводит к тому, что маркетологи теряют веру в рекламу. И так, бессмысленные слоганы подобны вирусу, разрушающему мир маркетинга. Если это не прекратится, мы станем свидетелями того, как во всех товарных категориях постепенно воцарится однородность.

Важно также отличать слоган от точки дифференциации. Для того чтобы лучше понять эту мысль, давайте обратимся к одному из самых известных слоганов — «Just do it» бренда *Nike*. Да, изящно. Да, запоминается. Но здесь нет никакого отличия. Присмотревшись к *Nike*, вы обнаружите, что у компании заключены контракты по меньшей мере с 4000 спортивными звездами. С ними работает Майкл Джордан. С ними работает Леборн Джеймс. С ними работает Тайгер Вудс. С ними работает Роже Федерер. С ними работают «Dallas Cowboys».

Выберите любой вид спорта — и где-нибудь на каком-либо известном спортсмене вы увидите эту маленькую галочку. И это четко указывает на настоящую точку дифференциации: «То, что носят лучшие в мире спортсмены». А что хочет носить большинство людей? Ну, вы сами догадались... То же, что и «большие» мальчики и девочки.

Продавая свои мобильные телефоны, *Nokia* заявляет об установлении связи между людьми — «Connecting people». А между кем еще ей устанавливать связь? Между животными, что ли? Присмотревшись к *Nokia*, вы обнаружите, что эта компания уже

**Дифференцируйся
или умирай!**

вскарабкалась на вершину. Это явный глобальный лидер. Их точка дифференциации проста: «Сотовые телефоны № 1 в мире». А что хочет купить большинство? Короче, вы сами догадались — то же, что покупают все.

То же самое относится и к компании *McDonalds's*, которая может просто заявить о себе: «Место, где любит питаться весь мир». И это будет гораздо правильнее, чем их бессмысленный слоган «I'm loving it». (Тема лидерства раскрывается в главе 13).

Бессмысленные слоганы подобны вирусу, разрушающему мир маркетинга. Если это не прекратится, мы станем свидетелями того, как во всех товарных категориях постепенно воцарится однородность.

**Креативность
не должна
рассматриваться
как идея
дифференцирования**

7

Цена: не самая удачная идея дифференцирования

Чаще всего цена оказывается «врагом» дифференцирования.

Если вы отличаетесь, значит, вы по определению чего-то стоите. Вот почему за ваш товар или услугу люди должны заплатить немного более высокую или как минимум аналогичную сложившейся на рынке цену.

Но в ситуации, когда цена становится центральной идеей рекламного обращения или всей маркетинговой деятельности компании, воспринимаемая уникальность вашего предложения автоматически «подрывается». Фактически вы предлагаете потребителям отдать предпочтение вашему товару только потому, что он продается по более низкой, чем стоимость конкурирующих продуктов, цене. Что не есть хорошо.

Редкая компания выигрывает от применения ценового подхода. Причина проста: у каждого из ваших конкурентов есть карандаши, чтобы в любой

Цена: не самая удачная идея дифференцирования

момент взять и переписать ценники. А вместе с их ценами снижается и ваше преимущество.

Как говорит М. Портер, снижение цен — безумство. Особенно в тех случаях, когда конкуренты способны «упасть» на предлагаемый вами уровень.

Случай с дешевой морковкой

В доказательство правоты М. Портера мы расскажем о случае с одной молодой фирмой, которая внедрила уникальную систему упаковки свежей моркови, что обеспечило ей явное ценовое преимущество над двумя крупнейшими поставщиками.

Чтобы проникнуть на прилавки супермаркетов, она вышла на рынок не с предложением лучшей моркови, а с наилучшей ценой. В ответ ее конкуренты немедленно переписали свои ценники. Руководство новой фирмы вновь снизило цену, а соперники еще раз повторили ее маневр.

Когда один из членов совета директоров поинтересовался у руководства фирмы относительно дальнейших возможных шагов конкурентов, было высказано предположение, что соперники откажутся от снижения цен, дескать, это «нелогично». Ведь применяя устаревшую технологию упаковки, они и без того несли убытки.

Тогда «любопытный» член совета директоров обратился за прогнозом к нам. Мы ответили, что конкуренты будут продолжать свою «нелогичную» ценовую политику, пока не «выдавят» новую фирму с рынка. С какой стати им облегчать жизнь новичку, обеспечивая ему ценовое преимущество? Тем более что прежний порядок вещей их вполне устраивал.

**Дифференцируйся
или умирай!**

На следующем совещании совет директоров принудил руководство фирмы принять решение о продаже новой производственной системы одному из конкурентов. Что и было сделано, причем инноваторы получили очень неплохую прибыль.

Все остались довольны; еще одна стратегия низких цен доказала свою несостоятельность.

Возможность ценового преимущества

В принципе, и цена может использоваться в качестве отличительного признака. Но придерживающаяся данной стратегии компания должна быть готова к трудностям.

Так, на основе цены дифференцируется авиакомпания *Southwest Airlines*. Но низкая цена, говоря словами главы компании Герба Келлегера, сама является следствием «отличия компании от других».

Southwest использует самолеты одного-единственного типа и тем самым экономит на подготовке персонала и техническом обслуживании. У компании нет жесткой привязки билетов к местам в самолете, из-за чего отпадает потребность в дорогостоящей системе бронирования. В полете вам не предложат поесть, что экономит и деньги, и время. У компании нет центрального пересадочного узла, и вообще она избегает больших аэропортов с высокими расценками на аренду залов ожидания и выходов к самолетам.

Благодаря всем этим отличиям *Southwest* смогла построить систему с самой низкой в Америке стоимостью одной мили перелета. К сожалению,

**Цена: не самая
удачная идея
дифференцирования**

одновременно ее самолеты немного смахивают на вагоны для перевозки скота. Чтобы устранить данный недостаток, компания стремится к тому, чтобы пассажиры воспринимали перелеты как интересные и веселые (вплоть до приглашения стюардов-комиков).

Southwest дифференцирует себя как компанию с низкими ценами на билеты. В то же время она стала достаточно крупной, и конкуренты уже не способны вытеснить ее с рынка, снижая тарифы. Многие авиакомпания пытались повторить успех *Southwest*, но большинство из них потерпели неудачу.

Успех Wal-Mart

Вы можете заметить, что в магазинах *Wal-Mart* прекрасно работает стратегия «ежедневных низких цен». Как и *Southwest Airlines*, эта компания розничной торговли сумела превратить низкую цену в значимую дифференцирующую идею. Но посмотрим, как она «дошла до жизни такой».

Начинала компания с наименее населенных округов США, где ее основными конкурентами были небольшие семейные магазинчики (что напоминает вторжение немцев на Балканы, когда агрессор практически не встретил сопротивления).

Затем *Wal-Mart* начала открывать новые магазины и параллельно развивать свою технологическую базу. По мере наращивания объемов реализации *Wal-Mart* развивала главное орудие рыночного успеха — связи с поставщиками. И хотя держать оборону в районах с укрепившимися конкурентами, такими как *Kmart*, *Target* и *Costco*, было не легко, сегодня *Wal-Mart* действительно обладает

**Дифференцируйся
или умирай!**

структурным преимуществом в издержках, что и обуславливает ее низкие цены.

Метод Dell

Компания *Dell Computer*, вне всяких сомнений, отвоевала немалую долю компьютерного рынка именно благодаря низким ценам. В настоящее время объем продаж компании превышает \$18 млрд, и *Dell* все чаще наступает на пятки лидеру рынка *Compaq*.

Уникальность метода *Dell* состоит в том, что компания решила отказаться от услуг розничных торговцев и предложила пользователям свою продукцию напрямую и по более низким ценам. Кроме того, она атаковала позиции *IBM* и *Compaq*, используя в своей кампании сравнительную рекламу с изображениями компьютеров разных фирм. Подпись под компьютером *Dell*: «Верх удовольствия». На экране монитора возникает ценник: \$3899. Подпись под компьютером *Compaq*: «Верх безрассудства». И цена: \$7699.

Compaq подала в суд. В то же время она не смогла отказаться от своей высокочрезвычайно затратной системы распределения. В результате доля рынка *Dell* продолжала расти, расти и расти.

Впрочем, со времен судебных баталий бизнес *Dell* претерпел существенные изменения. Компания гораздо меньше полагается на рекламу своих компьютеров с указанием технических характеристик и цен. Сегодня основной доход ей приносят корпоративные покупатели, которые размещают заказы через собственных торговых представителей, и специализированные веб-сайты *Dell*. К несча-

**Цена: не самая
удачная идея
дифференцирования**

стью, компания *Hewlett-Packard* приобрела *Compaq* и вновь скинула *Dell* с пьедестала. Иногда легче взобраться на вершину, чем удержаться на ней.

Метод **Charles Schwab**

По тому же пути пошла компания *Charles Schwab*, первый брокер-дискаунтер. Ее ценовая стратегия разрушила жесткую структуру с полным циклом услуг, сложившуюся на рынке усилиями крупных брокеров. В то же время появилось множество малых компаний, предлагающих клиентам посреднические услуги в операциях с ценными бумагами, вслед за чем последовала вторая волна интернет-брокеров, предлагающих услуги по еще более низким ценам.

Как и *Dell*, *Charles Schwab* постепенно перемещалась во все более «высокие» сегменты рынка, предлагая клиентам все больше и больше услуг. Компания по-прежнему сохраняет выгодные условия заключения сделок, но если обратиться к ее рекламе, то она скорее напоминает *Merrill Lynch*, дорогого и престижного финансового «бегемота», чем сам «финансовый гиппопотам».

Мораль историй *Dell* и *Charles Schwab* такова: начать с низкой цены можно, но условием победы является наличие структурного преимущества. Рано или поздно придется переходить на «более калорийную пищу».

Что делать в случае ценовой атаки

Лидеры рынка подвергались и будут подвергаться ценовым атакам. По сути, мы имеем дело с одним

**Дифференцируйся
или умирай!**

из законов природы. Так что же делать? Нужно ли повторять ценовые маневры конкурентов? Интересующимся сообщаем: существует несколько проверенных методов уклонения от ценовой атаки.

1. *Создать нечто особенное.* Лидер может предложить своим крупнейшим покупателям что-нибудь необычное. Компания *Nike* поставляет специально для сети магазинов *Foot Locker* кроссовки «Tuned Air» стоимостью \$130 за пару. Пока все идет хорошо. *Foot Locker* заказала более миллиона пар, а всего планирует выручить \$200 млн, что сопоставимо с объемами продаж кроссовок-«бестселлеров» серии «Air Jordan».
2. *Вызвать путаницу.* В некоторых отраслях ценообразование — штука довольно сложная. Мы имеем в виду, в частности, установление тарифов на телефонные переговоры. Несколько лет назад американская компания *MCI* ввела программу скидок под названием «Friends & Families». Все звонки друзьям и членам семьи, а также их звонки вам тарифицируются со скидкой. Для этого необходимо стать участником программы и указать необходимые номера телефонов. Одно время *AT&T* игнорировала затею конкурента, но мало-помалу доля рынка *MCI* начала расширяться. В конце концов *AT&T* «спустилась с небес на землю» и провела «урок наглядной математики». Идея ее агрессивной рекламной кампании состояла в том, что тарифы *MCI* не так уж и выгодны. Чтобы убедиться в этом, достаточно прочитать все, что написано в ее объявлениях мелким шрифтом.

**Цена: не самая
удачная идея
дифференцирования**

Какова роль ценового стимулирования с точки зрения торговой марки? Несколько крупных международных исследований показали, что по окончании мероприятий по продвижению объемы продаж товаров возвращаются, как правило, к первоначальному уровню.

Дифференцируйся или умирай!

(Обещанная скидка в 20 % может сократиться до 6 %, что применительно к стоимости телефонных переговоров равняется нескольким центам.) Начались взаимные обвинения, и в результате потребители вообще перестали понимать, на что распространяются скидки, а на что нет. Снижение тарифов третьего оператора, *Sprint*, а также появление нового вида телефонных дискаунтеров окончательно спутали все карты. Доля рынка *MSI* замерла на месте. А кто побеждает в рыночной неразберихе? Вы угадали: лидер. Люди просто решили: «Зачем нам лишние хлопоты? Будем звонить через *AT&T*».

3. *Изменить аргументацию.* Еще одна действенная стратегия ведения ценовой войны — представление концепции общих издержек в противовес начальным. В некоторых товарных категориях затраты потребителя после покупки продукта весьма велики. Если ваш товар отличается высокими функциональными характеристиками, то в ответ на аргумент о низкой цене приобретения вы можете заявить о низкой стоимости владения. Как вариант, можно воспользоваться идеей длительного срока эксплуатации. Такой товар, как автомобили «Mercedes», стоит дорого, но прослужат они значительно дольше, чем среднестатистическая машина. Кстати, это хороший способ избавить покупателей от «удара» при взгляде на ценник. Схожая стратегия может использоваться для продажи дорогих кроватей, таких как «Duxiana»,

стоимость которых превышает \$3000. Идея производителя состоит в том, что в кровати человек проводит намного больше времени, чем в своем дорогом автомобиле. Вообще-то мы проводим в кровати около 40 % жизни. Так стоит ли жадничать?

Несколько слов о продвижении

Какова роль ценового стимулирования с точки зрения торговой марки? Несколько крупных международных исследований показали, что по окончании мероприятий по продвижению объемы продаж товаров возвращаются, как правило, к первоначальному уровню. Эффект от стимулирования наблюдается только во время проведения кампании. Многие специалисты давно это подозревали, но систематические доказательства появились только сейчас. А ведь производители так надеялись, что выделяемые отделам маркетинга средства позволят добиться расширения долей рынка (хотя бы в их конкретных случаях).

Сегодня мы знаем, что они ошибались, и знаем, почему. Мероприятия по стимулированию привлекают лишь долговременных, или «лояльных», потребителей марки, а больше практически никого. Покупатели очень редко соблазняются приобретением незнакомой им марки только потому, что она предлагается по низкой цене. Вот почему эффект распродажи прекращается вместе с ее окончанием — круг «новых потребителей» оказывается слишком узким. Более того, краткосрочное стимулирование сбыта охватывает лишь

**Цена: не самая
удачная идея
дифференцирования**

небольшое число актуальных покупателей марки, скажем 10–20 %. В то же время такие мероприятия сопряжены со значительными затратами, оказывая дорогостоящие побочные эффекты на производство и логистику.

Отсутствие долгосрочного эффекта

Стимулирование сбыта обычно не оставляет следов в памяти потребителей. («Цена на какую торговую марку снижалась на 20 центов около шести месяцев тому назад?») Напротив, потребители привыкают к регулярным снижениям цен (даже на автомобили BMW и авиабилеты в первый класс).

И сегодня крупномасштабные мероприятия по стимулированию сбыта отнюдь не являются редкостью, хотя высший менеджмент компаний традиционно запрещает своим продавцам сбавлять цены. («Но это единственный способ заключить сделку, сэр!») Инициативы по снижению расценок исходят, как правило, от отделов маркетинга. В то же время ценовое стимулирование в большинстве случаев должно быть в убыток фирме; в противном случае число подобных акций будет только увеличиваться. Чем дольше период стимулирования, тем больше убытки. Так почему же ценовое продвижение пользуется такой популярностью? Высшие руководители, быть может, и хотели бы сократить данную статью расходов, но не знают, как это сделать. Исключение составляет «неизвестный директор», сказавший нам: «Придется набраться смелости».

**Дифференцируйся
или умирай!**

Чем привлекает стимулирование

Бесспорно, краткосрочное стимулирование производит определенный эффект. Вот список наиболее популярных доводов в его пользу:

- ❑ распродаются накопившиеся запасы продукции (товар «отдается за бесценок»);
- ❑ решается, казалось бы, неразрешимая задача по достижению определенного объема продаж (себе в убыток);
- ❑ укрепляются позиции товара на прилавках супермаркетов (до следующей угрозы);
- ❑ удовлетворяются интересы розничных торговцев (на время);
- ❑ фирма идет нога в ногу с конкурентами («На той неделе у них была такая же акция»);
- ❑ есть чем себя занять (вместо того, чтобы обратиться в рекламное агентство).

«Предложить скидку может любой дурак. Создать торговую марку способен только гениальный, верный и настойчивый человек. Финансовые выгоды торговых марок далеко не всегда проявляются в росте доходов на акцию в ближайшем квартале, но их наличие не вызывает сомнений».

Д. Огилви

Дэвид Огилви о цене

Дэвид Огилви, легенда рекламного бизнеса масштаба Р. Ривза и Б. Бернбаха, высказывался о политике скидоч в весьма крепких выражениях. И они заслуживают повторения: «Предложить скидку может любой дурак. Создать торговую марку способен только гениальный, верный и настойчивый человек. Финансовые выгоды торговых марок далеко не всегда проявляются в росте доходов на акцию в ближайшем квартале, но их наличие не вызывает сомнений. Когда корпорация *Philip Morris* заплатила

Цена: не самая удачная идея дифференцирования

за *General Foods* \$5 млрд, это была цена, прежде всего, ее торговых марок.

Была в свое время процветающая марка кофе “Chase & Sanborn”. Потом начались скидки. Затем снижения цен осуществлялись уже по привычке. В каком состоянии “Chase & Sanborn” находится сегодня? Она не подает признаков жизни.

Наибольшую долю рынка и наивысшую прибыль получают производители, рекламные усилия которых направлены на создание благоприятного имиджа, формирование однозначного характера торговых марок.

Тревога! Ситуация, когда финансирование скидок приводит к опустошению рекламных бюджетов, совершенно неприемлема. Распродажи не позволяют создать положительный имидж — то единственное, благодаря чему торговые марки становятся неотъемлемым атрибутом американской жизни».¹

Д. Огилви не сомневается в огромном значении отличий.

Низкая цена в Сибири

Вы будете шокированы, но в Красноярске и *Coca-Cola*, и *Pepsi* поначалу были наголову разбиты местной компанией — производителем прохладительных напитков, владеющим маркой «Crazy Cola». По данным *AC Nielsen Russia*, ее доля в общем объеме продаж напитков «кола» в регионе составляла 48 %.

Причина заключалась в цене. Стоимость 1,5-литровой бутылки «Crazy Cola» в местных магазинах была эквивалентна 39 центам, в то время как цены 2-литровых бутылок «Coke» или «Pepsi» — 77 центов.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Большинству местных покупателей столь высокие цены оказались просто не по карману.

Теперь именитые бренды громит напиток под названием «Никола». Этот не такой сладкий и более натуральный напиток предлагается под слоганом «КВАС — НЕ КОЛА. ПЕЙ НИКОЛУ».

Вопрос в том, смогут ли *Coke* и *Pepsi* и дальше держаться на этом рынке и нести дальнейшие потери. Быстро набирает популярность и старый советский «лимонад». Утверждается, что в нем не содержится столько синтетики, как в американских «колах». Как гласит надпись на нашей обложке, мы живем в эпоху убийственной конкуренции.

Муки розничной торговли спортивными товарами

Четыре крупнейшие акционерные компании, занимающиеся розничной торговлей спортивными товарами (отрасль с совокупным доходом в \$46 млрд), несут убытки. Сеть магазинов *Jumbo Sports* (ранее называвшаяся *Sports and Recreation*) с трудом балансирует над пропастью. То же можно сказать и о *Feet of Birmingham* из Алабамы, закрывшей большинство из своих 236 магазинов и оказавшейся на грани банкротства.

Крупнейшая на данный момент фирма *Sports Authority* находится в «полуобморочном состоянии» ввиду резкого падения курса акций, но пытается выкарабкаться.

Если коротко, то проблема компаний состоит в том, что пагубная зависимость от цены нередко приводит к «летальному исходу». Особенно в кате-

**Цена: не самая
удачная идея
дифференцирования**

гории, изобилующей спортивными магазинами всех мастей, от кирпичных до виртуальных.

Ни одна из множества оперирующих в ней торговых фирм не дифференцирует себя, равно как и не предлагает уникальных товаров. Единственной доступной им стратегией остается «ценовая». Не слишком мощное оружие, тем более что конкурировать приходится с *Wal-Mart*, *Kmart* и им подобными сетями, на долю которых в настоящее время приходится 35 % всех продаж спортивных товаров.

К сожалению, многим из мучеников не суждено дожить до лучших дней.

Лучшая цена: бесплатно

Но что действительно поражает, так это обилие интернет-фирм, которые ради привлечения пользователей идут на всевозможные «бесплатные» ухищрения. К вашим услугам бесплатные e-открытки и e-факсы; с десятков компаний предлагают бесплатные адреса e-почты, пять — бесплатные компьютеры, остальные — бесплатное программное обеспечение. Они надеются поймать в свои сети состоятельных покупателей. Вдруг кто-нибудь да заинтересуется их предложениями.

«В который раз интернет-компании с их бесплатными предложениями портят жизнь всем вокруг, — пишет венчурный капиталист Давид Кован в статье в “Wall Street Journal”. — Если вы отказываетесь предлагать что-либо бесплатно, всегда найдется какой-то другой “бессребреник”».²

Сможет ли кто-нибудь из «бесплатных торговцев» получить прибыль от рекламы и покупок в Интер-

**Дифференцируйся
или умирай!**

нете в принципе? Внятного ответа на вопрос пока не существует. Но одно можно сказать наверняка. Пока венчурные капиталисты и фондовый рынок закачивают деньги в электронный бизнес, предприниматели будут изобретать еще и не такие способы продвижения.³

Желаем удачи.

Дифференцирование при помощи высокой цены

Куда более приятное впечатление производят компании, дифференцирующиеся при помощи высоких цен.

Производители парфюмерной марки «Joy» настаивают на том, что они предлагают «крутейший в мире парфюм». Здесь действуют два важных принципа.

1. *Высококачественные товары должны стоить дороже.* Покупатели ожидают, что за лучший продукт им придется заплатить более высокую цену. В то же время его качество должно так или иначе проявлять себя. Ведерко попкорна для гурманов «Orville Redenbacher» производит намного более сильное впечатление, чем банка относительно недорогого «Jolly Time». Одновременно марка гарантирует выгоду, которая состоит в том, что при приготовлении «раскроются» практически все зернышки в упаковке.

Если мы платим высокую цену за куртку «NorthFace», осознать обоснованность затрат

Цена: не самая удачная идея дифференцирования

нам помогает ярлычок производителя фирменного материала, гарантирующий «водонепроницаемость». Наручные часы «Rolex» должны выглядеть массивно и солидно. Но если честно, массивно и солидно выглядит множество часов, стоящих как одна стрелка от «Rolex». Тут мы переходим к следующему моменту.

2. *Дорогие продукты должны гарантировать престижность.* Если мы потратили \$5 тыс. на «Rolex», мы желаем, чтобы об этом узнали все друзья и соседи. Такие часы позволяют себе только весьма преуспевающие люди. Аналогично обстоит дело с дорогими автомобилями. Очевидно (хотя мало кто признается в этом), что автомобили стоимостью в \$50 тыс. приобретаются для того, чтобы произвести впечатление на окружающих.

И здесь настоящей «ценовой бомбой» может считаться «Cadillac Allante» по цене \$50 тыс. Произведет ли ваш кадиллак впечатление на друзей и соседей? Где тут престиж? Как люди узнают, что вы «выбросили» за него \$50 тыс.?

Что высокая цена говорит о товаре? Товар стоит очень дорого. Фактически высокая цена становится неотъемлемой выгодой продукта. (И одним из мотивирующих факторов, обеспечивающих успех многим фланговым маневрам в высшем секторе рынка: автомобилям «Mercedes-Benz», водке «Absolut», горчице «Grey Poupon» и многим другим.)

**Дифференцируйся
или умирай!**

8

Широта ассортимента: не самый легкий способ дифференцирования

Мы отмечали, что богатство выбора сводит потребителей с ума. Нормальному человеку очень трудно принять обоснованное решение о приобретении того или иного товара.

Однако в некоторых видах бизнеса большой выбор товаров оказывается дифференцирующим признаком. По словам Чарльза Лазаруса, основателя компании *Toys «R» Us*, «когда родители толком не знают, что купить своему ребенку, они отправляются в магазин с наибольшим ассортиментом».

Убийцы товарных категорий

«Наиширочайший ассортимент» стал для розничных торговцев любимейшим заклинанием. Супер-магазины, или, как их нежно называют, «убийцы товарных категорий», превратились в «царей горы»,

**Широта ассортимента:
не самый
легкий способ
дифференцирования**

вернее, в царей своих секторов торговли. Секрет их успеха кроется в методе организации деятельности (все под одной крышей) и огромных скидках, призванных привлекать потребителей из различных сегментов рынка. Первой в ряду супермагазинов стала компания *Toys «R» Us*, а затем ее примеру последовали *Home Depot*, *Lechters*, *Staples*, *Auto Zone*, *PetSmart* и др.

Сегодня тучи сгущаются уже над самими супермагазинами: появляются узкоспециализированные магазины с широким товарным ассортиментом, отнимающие у пионеров узкие, но наиболее прибыльные сегменты. В качестве примера можно привести магазины *Noodle Kidoodle*, торгующие дорогими обучающими играми и игрушками.

На сцене магазины низких цен

Как и в случае с ценой, проблема использования «широты ассортимента» в качестве дифференцирующего признака состоит в доступности идеи для конкурентов.

Благодаря своим размерам и огромным объемам закупок магазины низких цен (дискаунтеры) агрессивно расширяются, не ограничиваясь исходными товарными категориями. В магазинах *Wal-Mart*, к примеру, открылись большие секции игрушек.

Вот несколько иллюстраций из непростой жизни современных розничных торговцев.

- ❑ Магазины *Baby Superstore* воплотили в жизнь выигрышную идею: продавать все товары для маленьких детей под одной крышей. В ответ

**Дифференцируйся
или умирай!**

Toys «R» Us создала аналогичное отделение под названием *Babies «R» Us*, не отстают и дискаунтеры вроде *Target*. Доходы *Baby Superstore* оказались под угрозой.

- Супермагазины *CompUSA* переманили часть покупателей из компьютерных отделов небольших магазинов электроники и офисной техники. Сегодня компьютеры продают супермагазины электроники, супермагазины офисных товаров, суперкомпании почтовой торговли и прочие «супер». В результате ценовой конкуренции маржа прибыли снизилась до минимума.
- Магазины *Sports Authority* вытеснили с рынка многие местные магазины спортивных товаров. Но сейчас даже спортивным отделам *Kmart* трудно увеличивать объемы продаж в зрелом сегменте рынка, в котором многочисленные конкуренты пытаются следовать той же формуле успеха, что и *Sports Authority*.
- С появлением магазинов *Party City*, торгующих всевозможными товарами для званых обедов, вечеринок и прочих торжеств, соответствующие секции местных магазинов превратились в анахронизм. Но как только компания была преобразована в открытое акционерное общество, у нее тут же появились подражатели. Сегодня дискаунтеры типа *Wal-Mart* предлагают товары для торжеств за меньшие деньги; появились такие отделы и в супермагазинах (например, в специализирующемся на украшениях для дома *Garden Ridge*).

**Широта ассортимента:
не самый
легкий способ
дифференцирования**

Когда «много» превращается в «слишком много»

По иронии судьбы концепция широкого ассортимента, благодаря которой многие из указанных магазинов нашли свое отличие, постепенно превращается в кошмар для торговли.

Сначала возникли сложности с управлением бесконечным множеством товарных единиц, втиснутых в гигантские «коробки» под названием «магазины». Нередко приходится наблюдать, как продавец какого-нибудь *Home Depot* пытается найти нужный товар в штабеле упаковок высотой 8 метров. Зрелище еще то. В соответствии с данными компьютера товар имеется в наличии, но попробуй его найди!

Затем начались проблемы с утратой интереса со стороны основных групп потребителей. Для поклонников походов по магазинам поиски новых открытий в бесконечности торговых залов и проходов, возможно, и представляют интерес, однако менее увлеченные покупатели находят такую форму торговли слишком сложной и пугающей.

Растущие легионы американских потребителей с их вечным дефицитом времени отдадут предпочтение более дорогим, но и более удобным, работающим допоздна магазинам, а также стрип-моллам вдоль оживленных автотрасс. В первую очередь это относится к неженатым (незамужним) покупателям, для которых свободное время после работы или в выходные дни дороже всего на свете.

Пожилых же потребителей не прельщает перспектива парковки на окраинах гигантской авто-

**Дифференцируйся
или умирай!**

стоянки перед крупным магазином с последующей переноской тяжестей.

Молодым родителям, привязанным к своим непослушным детям, некогда гулять взад-вперед по лабиринтам торговых залов.

Дружественный покупателю магазин

Данные проблемы и пытаются устранить «убийцы категорий». Одни магазины уменьшают число товарных единиц, улучшают освещение, расширяют проходы, снижают высоту прилавков.

Другие пытаются создать внутри праздничную атмосферу, добавляя всевозможные развлечения, заведения фастфуд, интерактивные дисплеи и прочее, лишь бы покупатели побыли в магазине подольше и желательно купили побольше.

Разнообразие добавляет остроты ощущений, однако злоупотребление «остреньким» вызывает изжогу.

Wal-Mart младший

Но что же можно сделать для привлечения тех, кого пугают «гигантские размеры»? *Wal-Mart* решает эту проблему путем создания небольшой модели собственных магазинов под названием «Wal-Mart Neighborhood Market».

Очень скромно, без лишней огласки, этот розничный тяжеловоз открыл в США около 120 таких «магазинов по соседству» (испытывая эту идею и в Канаде). Площадь таких магазинов составляет около 3700 квадратных метров (около четверти размера

**Широта ассортимента:
не самый
легкий способ
дифференцирования**

обычного «Wal-Mart Supercenter»), но при этом их ассортимент составляет более 20 тыс. позиций: бакалейные продукты, гигиенические и косметические товары, фототовары и многое другое.

Представители компании утверждают, что магазины меньшей площади должны «сразить клиентов более удобной парковкой, меньшим количеством народа в торговом зале и более быстрым обслуживанием».

Это интересный эксперимент, который может вбить еще один гвоздь в гроб местных независимых торговцев.

Широта ассортимента в Интернете

Если вы думаете, что выбор товаров в розничных магазинах стал чересчур велик, то что вы скажете об Интернете как бесконечном источнике товаров и услуг? Единственное, что нам осталось — смириться с отнюдь не виртуальной реальностью.

Е-компания *eToys Inc.*, к примеру, помимо детских товаров предлагает еще и соответствующую литературу. Суммарный ассортимент ее e-магазина превышает 100 тыс. наименований товаров. (Претендент на звание полной гаммы товаров для детей?)

Разумеется, начав торговлю книгами, компания вступила в борьбу с *Amazon* и другими онлайн-книжными магазинами, которые, само собой, отплатили ей той же монетой: *Amazon* начал торговать игрушками, электроникой, компакт-дисками и прочая, и прочая.

В этой игре любой ее участник окружен конкурентами, заявляющими: «Мы тоже будем продавать

**Дифференцируйся
или умирай!**

это». И на следующий день на их «прилавках» появляются новые товары.

Если туфля вам не подходит, вы можете продать ее через Интернет

Некоторые идеи просто созданы для воплощения в Интернете, и их не так просто скопировать.

Допустим, вы ищете пару мессинских мокасин ручной работы от *Allen-Edmunds* 13-го размера. Или стильные балетки *Lilly Pulitzer* 6-го размера. Самый простой путь найти все это — через виртуальный обувной магазин *Zappos.com*, дифференцирующая идея которого заключается в обширнейшем выборе. (Название магазина происходит от «zapatos», что по-испански означает «обувь»).

У *Zappos* нет дорогостоящих отделов в торговых комплексах — только дешевые складские площади, на которых хранится обувь 1090 брендов, исполненная в 158 тыс. стилей. (На сайте ежедневно появляются новинки.)

Вместо того чтобы обеспечивать вам возможность померить обувь на дорогостоящей торговой площади, эта компания обещает вам бесплатную доставку обуви, а если она не подойдет вам, то и бесплатный возврат.

Основатели компании знали один секрет: задолго до появления Интернета 5 % розничных продаж обуви — \$2 млрд — приходилось на торговлю по каталогам.

Чтобы не оставлять имитаторам никаких шансов, в компании также были осуществлены серьезные вложения в высококачественное обслуживание

**Широта ассортимента:
не самый
легкий способ
дифференцирования**

потребителей: каждый новый представитель отдела обслуживания клиентов проходит месячный тренинг, в компании не существует сценариев воздействия на звонящих, а также введена политика возврата денег за товар по первому требованию. Большинству постоянных покупателей предоставляется дополнительная льгота в виде бесплатной доставки в течение суток или двух. К настоящему моменту *Zappos* процветает: за семь лет объемы сбыта повысились до \$500 млн.

Кибернатиск

Так как любой онлайн-магазин быстро обзаводится широким ассортиментом, данный признак не может считаться дифференцирующим.

И какой же элемент приходит ему на смену? Правильно, цена. А как вы уже знаете, это далеко не самый легкий способ дифференцирования. Особенно в пространстве, где для сравнения цен покупателям достаточно нажать пару-тройку клавиш на компьютере. (Не нужно заводить машину и ехать в другой магазин.)

Результаты плачевны. Даже крупнейшие игроки вроде *Amazon* пока что работают себе в убыток. В Интернете, как объявила газета «Wall Street Journal», «одни сайты поедают другие».

Цифровая «золотая лихорадка»?

Развитие событий напоминает нам эпоху «золотой лихорадки» в Калифорнии: все стремятся раз-

**Дифференцируйся
или умирай!**

богатеть на е-«приисках». Однако история учит нас другому. Во времена «золотой лихорадки» обогатились те, кто продавал карты, инструменты и одежду. (Вспомните *Levi's*.)

Большинство из тех, кто стремился разбогатеть на добыче золота, остались ни с чем. Более того, многим из них пришлось расстаться с жизнью.

Смеем предположить, что в цифровой «золотой лихорадке» разбогатеют производители компьютерной техники, а также легионы консультантов и веб-дизайнеров.

Что действительно необходимо

Интернет превращается в неисчерпаемый источник товаров и услуг, а значит, потребители нуждаются в рекомендациях по вопросам выбора. В своего рода справочнике «Zagat» по всем товарам. Это должен быть сайт, состоящий исключительно из подборок мнений потребителей и обзоров всего, что только можно купить.

Правда, встает вопрос: а как сам сайт будет зарабатывать деньги и как его организовать? Одно дело — изучать рестораны, и совсем другое — Интернет. Переварить такой массив информации очень трудно.

Важный урок

Мир реальной и виртуальной розничной торговли показывает, что дифференцирующие идеи обладают принципиально различной эффективностью.

*Во времена «золотой лихорадки» обогатились те, кто продавал карты, инструменты и одежду. (Вспомните *Levi's*.) Большинство из тех, кто стремился разбогатеть на добыче золота, остались ни с чем.*

**Широта ассортимента:
не самый
легкий способ
дифференцирования**

Широта ассортимента не идет в сравнение с такими мощными способами дифференцирования, как лидерство, предпочтение или отличительные особенности товара. Причина состоит в том, что конкурентам ничего не стоит расширить свой собственный ассортимент и лишит вас каких-либо отличий. Пространством для маневра становится исключительно ценовое «поле».

Вот почему мы рекомендуем своим клиентам использовать расширение ассортимента как промежуточный этап на пути к достижению более устойчивых отличий. Например, так было в случае с одним розничным торговцем из Новой Англии.

От «полного ассортимента» к «предпочтению»

Alper's Furniture Showplace — крупный розничный торговец мебелью из Род-Айленда, с успехом использовавший широкий ассортимент в качестве дифференцирующего признака. Но для компании это был лишь промежуточный шаг на пути к построению уникального торгового предложения, основанного на предпочтении (см. главу 15).

Для начала *Alper's* построила очень большой магазин, в котором посетителям был предложен огромный выбор мебели. Компания смогла продавать больше мебели в одном месте, чем любой другой торговец, что стало причиной для совершения покупок именно в *Alper's*. Следующий текст взят нами непосредственно из рекламного радиоролика компании: «Хорошо совершить выгодную покупку. Но по-настоящему успешный магазин предлагает

**Дифференцируйся
или умирай!**

множество выгодных приобретений. Именно это вы и найдете в *Alperts*. Люди приходят в поисках выгодных цен и удивляются нашему выбору мебели и сопутствующих товаров. В одном нашем магазине продается больше мебели, чем во всех торговых предприятиях конкурентов вместе взятых. Мы считаем, что если вы не находите у нас нужную вещь, значит, мы плохо работаем».

Вот почему жители Род-Айленда предпочитают приобретать мебель в *Alperts*.

Как мог бы сказать Гершел Альперт, «на широте ассортимента я и построил свою историю предпочтения». А история эта удивительная, ибо бизнес прекрасно развивается. Жители Род-Айленда действительно любят покупать мебель в *Alperts*.

**Широта ассортимента:
не самый
легкий способ
дифференцирования**

9

Этапы дифференцирования

В данной главе мы впервые расскажем о процессе дифференцирования, созданном и совершенствуемом нами в течение 30 лет практической деятельности. В его основе лежат отнюдь не творчество, не изящество и не воображение, а логика и здравомыслие.

Сила логики

Толковый словарь определяет понятие «логичного аргумента» как «обоснованное, неотразимое, убедительное, веское, ясное суждение». Использование такого рода аргументации является признаком грамотного мышления или обоснования.

Разве не логичные аргументы следует приводить в поддержку того, что вы продаете? Такие и только такие, поверьте нашему опыту.

**Этапы
дифференцирования**

А много ли неотразимых аргументов вам доводилось слышать в мире маркетинга?

Отсутствие логики — вот основная причина фиаско большинства маркетинговых программ. И наоборот, если ваши доводы отличаются убедительностью и ясностью, вы с высокой вероятностью выйдете из рыночных баталий победителем.

Компания *Avis* занимает второе место в прокате автомобилей и понимает, что она должна стараться больше других. Где здесь творчество? Чистая логика.

Размеры корпорации *IBM* определяют то обстоятельство, что ее интересы распространяются на все сферы применения компьютеров. Логичным представляется предположение, в соответствии с которым компания способна объединять (интегрировать, выражаясь языком ее стратегии) все части компьютерных систем лучше любого другого производителя. Интегрированные вычисления — вот что отличает *IBM* от конкурентов.

Отсутствие логики — вот основная причина фиаско большинства маркетинговых программ. И наоборот, если ваши доводы отличаются убедительностью и ясностью, вы с высокой вероятностью выйдете из рыночных баталий победителем.

Творчество — противник логики

Поскольку логика является наукой, разумно будет считать, что и построение уникального торгового предложения должно быть наукой, а не искусством. Однако люди творческие борются с данной идеей не на жизнь, а на смерть. Им ненавистна сама мысль о том, чтобы «втискивать» креативные поски в какие бы то ни было рамки.

Но еще более наблюдать, как компания, которая прошла через процесс создания стратегии и выработала простые, логичные аргументы в пользу своей торговой марки, поручает дальнейшую раз-

**Дифференцируйся
или умирай!**

работку маркетинговой программы «творцам». И все ее убедительные доводы в пользу продукта уже не могут быть услышаны в предлагаемых креативщиками «песнях и плясках».

Однажды мы работали над созданием стратегии для банка. Оказалось, что наш клиент является лидером в своем регионе по выдаче кредитов Управления по делам малого бизнеса США. Более того, основная масса кредитов предназначалась недавно иммигрировавшим в Америку и открывающим собственный бизнес предпринимателям, то есть людям, приверженным американской мечте.

Рекомендованная стратегия позиционирования была проста и прямолинейна. Банк как «Родина американской мечты».

Идея всем понравилась — и для претворения в жизнь ее передали рекламному агентству. Предложенная нами стратегия была «творчески» переработана в «Мы храним ваши мечты».

Вот все, что мы хотели сказать о логике в дифференцирующих идеях.

Чтобы не наступить на те же грабли, советуем вам подготовить подчиненных к относительно простому процессу, который включает в себя четыре этапа.

Этап 1: определение смысла в контексте

Вам придется приводить свои доводы отнюдь не в пустоте, ведь одновременно с собственными аргументами выступают конкуренты. Ваше сообщение должно иметь смысл в контексте товарной категории и начинаться с того, что потребители слышали (и запомнили) от ваших конкурентов.

Что необходимо для этого сделать? Мы посоветовали бы обратиться к «моментальным снимкам» восприятия товара потребителями. Не их глубоких мыслей по его поводу, а именно восприятия.

Вы должны выяснить, как целевые потребители воспринимают сильные и слабые стороны ваших товаров и продукции конкурентов.

Мы предпочитаем использовать для этого следующий метод: выбираем основные относящиеся к категории характеристики и атрибуты, а затем просим участников исследования оценить их по шкале от 1 до 10. И так для каждого конкурента. Цель состоит в том, чтобы узнать, кому из производителей товаров данной категории принадлежат те или иные формирующие контекст для ваших аргументов идеи и концепции.

Кроме того, контекст включает в себя происходящее на рынке. Правильно ли вы выбрали время для представления своей идеи?

Дифференцирующая идея сети универмагов *Nordstrom* «лучший сервис» оказалась весьма действенной в контексте сокращения (с целью уменьшения издержек) персонала и ограничения наборов дополнительных услуг на предприятиях других торговых сетей.

Корпорация *Lotus* выпустила первую успешную компьютерную программу для «коллективной работы» «Notes» именно тогда, когда американские предприятия начали объединять свои компьютеры в сети.

Это все равно что заниматься серфингом. Стоит вскочить на доску слишком рано или слишком поздно — и пиши пропало. Но если вам удалось

**Дифференцируйся
или умирай!**

«поймать волну», вы будете пользоваться своим отличием долго и прибыльно.

Этап 2: поиск дифференцирующей идеи

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

Итак, вам необходимо нечто, что отличало бы вас от конкурентов. Маленький секрет: отличие отнюдь не обязательно должно быть связано с товаром.

Возьмем лошадей. Да, существуют скаковые лошади, лошади, которых готовят для участия в скачках с препятствиями, рабочие лошадки, мустанги и т. д. Скакуны, в свою очередь, отличаются породой, беговыми характеристиками, они принадлежат различным конюшням, их готовят разные тренеры и т. д.

Возьмем колледжи. В Америке великое множество колледжей и университетов — 3600, больше, чем в любой другой стране мира. Во многом они схожи, особенно в своей готовности принимать финансовую помощь государства в виде грантов и стипендий.

Колледж *Hillsdale*, что в 160 км к западу от Детройта, выработал для своих консервативных меценатов уникальное торговое предложение: он отказывается от помощи «дяди Сэма», даже от федеральных студенческих займов. (Очень немногие конкуренты могли бы повторить столь смелый шаг.)

Идея *Hillsdale*: «Мы свободны от влияния государства». В подтверждение своих слов колледж позиционируется как Мекка для консервативно настроенных студентов.

Как заметил один из его занимающихся сбором средств сотрудников, «речь идет о продукте, который мы можем продать». И финансовые показатели колледжа подтверждают эти слова.

Существует много других способов выделения компании или товара из общей массы. Их детальному изучению будут посвящены следующие главы книги. Сейчас достаточно понять, что прежде всего необходимо найти некое отличие, а затем воспользоваться им так, чтобы покупатели получили выгоду.

Этап 3: нахождение свидетельств

Чтобы логично аргументировать значимость своего отличия, вы нуждаетесь в свидетельствах в поддержку дифференцирующей идеи. Так вы сделаете ее реальной и правдоподобной. Ранее мы уже упоминали *IBM*. Размер корпорации — главное свидетельство в пользу «интегрированных вычислений».

Если ваше отличие заключается в товаре, вы должны продемонстрировать потребителям различия между вашим продуктом и товарами конкурентов. Демонстрация, в свою очередь, и станет свидетельством в вашу защиту. Если вы выпускаете краны, которые не текут, вы должны быть в состоянии провести прямое сравнение с кранами конкурентов, у которых случаются протечки.

Бездоказательные утверждения об отличиях — не более чем слова. Например, салон «широкоосного» «Pontiac» должен быть действительно более вместительным, чем у других автомобилей. *British Airways*, «авиакомпания, которую любят во всем

**Дифференцируйся
или умирай!**

мире», обязана перевозить больше пассажиров, чем любая другая организация отрасли. «Coca-Cola» как «первоклассная вещь» должна служить олицетворением первородства напитков типа кола. Если «есть Hertz, а остальные неизвестны», компания обязана предлагать клиентам некие сопряженные с прокатом автомобилей уникальные услуги.

«Пускание пыли в глаза» как способ дифференцирования не проходит. Потребители настроены весьма скептически. Они думают: «Правда, господин Рекламодатель? Докажите!» Вы должны уметь словом и делом подтвердить каждый из своих доводов.

Не то чтобы «подтверждение» напоминало защиту своих слов в суде. (Хотя и такой вариант не исключен, если к вам «прицепится» Федеральная торговая комиссия или какой-нибудь телеканал.)

Скорее, речь идет о выступлении на суде общественного мнения.

Этап 4: коммуникации относительно отличий

Отличия, как и свет лампы из-под абажура, не скроешь.

Но даже если вы создали уникальный товар, вряд ли к вам сразу же автоматически повалят толпы покупателей. Победителями становятся не лучшие продукты. В рыночных баталиях верх берет, как правило, лучшее восприятие. Тайное само по себе не становится явным, необходима помощь со стороны.

Об отличиях должны «кричать» все аспекты ваших коммуникаций. Ваша реклама, ваши брошюры, ваш веб-сайт, ваши презентации.

«Пускание пыли в глаза» как способ дифференцирования не проходит. Потребители настроены весьма скептически. Они думают: «Правда, господин Рекламодатель? Докажите!» Вы должны уметь словом и делом подтвердить каждый из своих доводов.

**Этапы
дифференцирования**

*Маркетинг — битва
в сознании покупателей.
Чтобы проникнуть в него,
необходимы деньги. Чтобы
сохранять позицию
в сознании, тоже понадо-
бятся немалые средства.
Посредственная идея
и миллион долларов
в придачу позволяют
добиться более высоких
результатов, чем
не имеющая финансовой
поддержки
гениальная идея.*

**Дифференцируйся
или умирай!**

Один из наших клиентов, владелец сети ресторанов быстрого питания, рассылает по своим франчайзинговым отделениям рождественские открытки. Он пожаловался нам, что не может указать в них свою дифференцирующую идею. Мы ответили, что в поздравлении с Рождеством его можно и опустить. Он возразил: «Нет. Я хочу, чтобы отличие прозвучало». ¹ Что и было сделано.

Вывод: отличию не грозят сверхкоммуникации.

Хорошая дифференцирующая идея является еще и великолепным инструментом мотивации. Когда Avis заявляла, что она — «компания № 2, но старается больше других», ее работники принимали это близко к сердцу. Они гордились своей позицией, пусть она и принадлежала побежденной организации.

Несколько лет тому назад мы проводили для *United Jersey Banks* кампанию под девизом «Банк, который не стоит на месте». Нашу идею подхватили служащие организации. Они хотели работать быстрее, чем крупные нью-йоркские конкуренты (которым мы придумали собирательное название «Летаргический национальный банк»). Они стремились быстрее обрабатывать запросы на выдачу кредитов, быстрее разбираться с жалобами. В большей отзывчивости на вопросы клиентов сотрудники банка увидели настоящую ценность своей работы.

В корпоративной Америке известно множество различных писаний на тему мотивации персонала. Благодаря им по США бродят различные «борцы за эффективность», а во многих организациях регулярно проводятся весьма дорогостоящие собрания, цель которых — поднятие духа и повышение степени энтузиазма рабочих.

Но ваши подчиненные не нуждаются в мистических ответах на вопросы типа: «Как мне раскрыть свой истинный потенциал?» Вопрос, на который они действительно хотели бы услышать ответ, звучит так: «Чем отличается наша компания от других?»

Ответ и будет тем знаменем, под которым сплотятся ряды сотрудников.

Истинная мотивация начинается с «оружия» под названием «дифференцирующая идея». И лишь потом можно призывать «войска», воплощать идею в жизнь (и процветать с нею) — в отделах сбыта, разработки новых товаров, инжиниринга и всех остальных.

Несколько слов о ресурсах

Наличия хорошей отличительной идеи недостаточно. Необходимы ресурсы, чтобы создать коммуникативную программу.

Даже самая лучшая в мире идея окажется безрезультатной, если на ее продвижение не хватает денег. Изобретатели, предприниматели и прочие «генераторы идей» склонны думать, что единственная необходимая им вещь — профессиональная маркетинговая помощь.

Трудно представить себе большее заблуждение. Маркетинг — битва в сознании покупателей. Чтобы проникнуть в него, необходимы деньги. Чтобы сохранять позицию в сознании, тоже понадобятся немалые средства.

Посредственная идея и миллион долларов в придачу позволяют добиться более высоких результатов, чем не имеющая финансовой поддержки гениальная идея.

Реклама стоит дорого

Некоторые предприниматели считают, что только реклама позволяет решить задачу по проникновению в сознание покупателя. Реклама — удовольствие не из дешевых. Одна минута рекламы во время Второй мировой войны стоила \$9 тыс.; одна минута рекламы во время войны во Вьетнаме — \$22 тыс.; одна минута рекламного времени во время финального матча на Кубок национальной футбольной лиги (американский футбол) — почти \$2 млн.

У Стива Джобса и Стива Возняка была великодушная идея. Но только благодаря вкладу Майка Марккулы в виде \$91 тыс. на свет появилась компания *Apple*. (М. Марккула получил треть акций *Apple*. Ему следовало потребовать половину.)

Без финансовой поддержки идеи ничего не стоят. Ну... почти ничего. Суть в том, что при наличии идеи необходимо искать деньги, а не помощь маркетологов. Маркетинг может немного подождать.

Некоторые предприниматели считают пропаганду дешевым способом проникновения в сознание, так сказать «бесплатной рекламой». Но пропаганда отнюдь не бесплатна. На практике действует правило «5–10–20». Небольшое PR-агентство запросит \$5 тыс. в месяц за обеспечение мероприятий по продвижению вашего товара, агентство средней руки — \$10 тыс. в месяц, а крупное и известное — \$20 тыс. в месяц.

Некоторые предприниматели видят решение своих финансовых проблем в венчурном капитале. Но получить необходимые средства из этого источника удастся лишь единицам.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Некоторые предприниматели считают, что корпоративная Америка готова к оказанию финансовой помощи начинающим бизнесменам. Желаем удачи, тем более что она вам понадобится. Крупные компании чрезвычайно редко берутся за осуществление пришедших извне идей. Единственное, на кого действительно можно надеяться, так это на небольшие компании, да и те придется долго убеждать в достоинствах ваших предложений.

Помните, без финансовой поддержки идея ничего не стоит. Будьте готовы расстаться с немалой суммой денег.

Хорошо быть богатым

В маркетинге богатые компании становятся, как правило, еще богаче, потому что они обладают необходимыми для закрепления своих идей в сознании потребителей ресурсами. Перед ними стоят другие проблемы: как отделить хорошие идеи от плохих и как не растратить деньги на избыточное количество товаров и программ.

Конкуренция — штука жестокая. Гигантские корпорации вкладывают в развитие торговых марок огромные деньги. Компании *Procter & Gamble* и *Philip Morris* расходуют на рекламу более \$2 млрд в год каждая, *General Motors* — немногим меньше \$1,5 млрд.

В отличие от потребительских товаров, маркетинг товаров производственного или коммерческого назначения требует меньших средств, поскольку список потенциальных покупателей короче, а средства распространения информации дешевле.

Но и в этом случае финансирование должно быть адекватным: необходимо оплачивать печать брошюр, проведение презентаций, участие в выставках, ну и рекламу, конечно.

Почему «расплавился» «железный компьютер»

В заключение предлагаем вам грустную историю об одной обладавшей реальным отличием компьютерной компании. Она выпускала персональные компьютеры для работы в особо жестких условиях (например, они могли функционировать на раскаленных кухнях ресторанов).

В то время подобная техника вообще не производилась. Изобретатель, джентльмен по имени Джон Опинкар, занял у членов своей семьи и друзей \$50 тыс. и основал компанию *Iron Computer*.

Но основную ставку он сделал на изначально рискованную концепцию предложения нового товара через Интернет. И допустил ошибку. Больших доходов он не получил, а на настоящий маркетинг денег уже не осталось. При всей уникальности дифференцирующей идеи *Iron Computer* обанкротилась.

Деньги правят маркетинговым миром. Чтобы добиться успеха в наши дни, приходится искать средства на «бензин» для маркетинговой машины.

**Дифференцируйся
или умирай!**

10

Дифференцирование происходит в сознании покупателя

В предыдущей главе мы пришли к выводу о том, что заключительный этап дифференцирования состоит в создании программы по ознакомлению широкой публики с вашими точками отличий.

Следовательно, мы обязаны перейти к рассмотрению «позиционирования», предмета всех наших работ, начиная с 1969 г. Слово «позиционирование» очень часто звучит в мире бизнеса, однако многие до сих пор не знают его определения. Позиционирование — это то, как вы дифференцируете свой товар в сознании покупателя.

Для тех из вас, кто не знаком с нашими многочисленными книгами, статьями и выступлениями по данной теме, предлагается краткий обзор по теории устройства человеческого сознания и ключевым принципам позиционирования.

**Дифференцирование
происходит в сознании
покупателя**

Если вы поймете принципы функционирования сознания людей, вы осознаете и суть позиционирования. Изложенные ниже принципы являются основой наших советов относительно дифференцирования, представленных в следующих главах.

Сознание не справляется

Человеческий мозг окутан завесой тайны, но одно мы знаем наверняка: он постоянно подвергается атакам.

Большинство стран Запада превратились в «сверхкоммуникативные» общества. Взрывное развитие различных медиа и последующее увеличение объемов коммуникаций оказали огромное воздействие на восприятие или игнорирование человеком предлагаемой ему информации.

Переизбыток коммуникаций изменил все правила игры, то есть правила общения и влияния на людей. Если в 1970-х гг. мы говорили об «информационной перегрузке», то на рубеже веков в пору заявлять о «меганагрузке».

Вот несколько фактов, позволяющих осознать всю остроту проблемы.

- ❑ За последние три десятилетия было произведено больше информации, чем за предшествующие 5 тыс. лет.
- ❑ Объем печатной информации удваивается каждые 4–5 лет.
- ❑ В одном еженедельном выпуске газеты «New York Times» содержится больше информации, чем мог получить в XVII в. средний житель Англии за всю жизнь.

**Дифференцируйся
или умирай!**

- Каждый день в мире издается более 4 тыс. книг.
- Каждый офисный работник потребляет за год 70 кг бумаги, что в два раза больше, чем 10 лет назад.

Электронная «бомбардировка»

А что происходит в электронной сфере нашего сверхкоммуникативного общества?

По данным журнала «Scientific American», каждый день во «Всемирной паутине» вдобавок ко многим сотням миллионов уже существующих появляется миллион новых веб-страниц.

В какой бы уголок земного шара вы не отправились, вас и там достанет передающий нескончаемый поток сообщений спутниковый сигнал. В Великобритании до достижения 18-летия индивид просматривает 140 тыс. телевизионных рекламных роликов. Средний шведский потребитель получает в день не менее 3 тыс. коммерческих сообщений.

Что касается совокупного объема рекламы, то в настоящее время 11 стран Европы передают в эфир много больше 6 млн телевизионных роликов. Схожая картина наблюдается и в США. Эксперты предсказывают, что в скором времени каждый американец будет иметь возможность выбирать передачи не 150, а 500 телеканалов. (К тому времени, когда найдешь среди них что-то интересное, передача подойдет к концу!)

А еще компьютеры, объединенные разрекламированной информационной супермагистралью, которая так и норовит «внести» по волоконно-оп-

**Дифференцирование
происходит в сознании
покупателя**

тическим кабелям, на компакт-дисках или еще как-либо в ваш дом данные, данные, данные...

Следовательно, дифференцирующая идея должна быть как можно более простой и наглядной. Кроме того, она должна постоянно присутствовать во всевозможных медиа. Политики стремятся держаться «единой позиции». Фирмы должны держаться своей отличительной идеи.

Ограниченность возможностей разума

Зачастую между работниками отделов маркетинга и аудиторией, ради которой они, собственно, и работают, возникает противоречие.

К сожалению, аргументы маркетологов предназначаются для умов, которые отнюдь не горят желанием иметь с ними дело.

Наше восприятие избирательно. Наша память *крайне* избирательна. Беда в том, что мы психологически неспособны обработать информацию, которую несет большое количество раздражителей. Поэтому в избыточной товарами категории заметным отличием становится только нечто действительно уникальное.

Наше зрение не имеет ничего общего с фотографией как с простой фиксацией изображений. Человеческую память невозможно «включить», записать информацию, быстро перемотать «пленку» на начало и заново просмотреть.

Какая часть сообщения производителя пробьется в человеческое сознание, во многом зависит от того, что вы продаете, — об этом говорят многолетние данные об интересе читателей газет к разным рекламным категориям.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Например, реклама обуви воспринимается потребителями как в два раза более интересная, чем реклама покрытий для пола, вне зависимости от марок и выгод.

Точно так же потребители просматривают рекламу парфюмерии (практически любой) в среднем в два раза чаще, чем рекламу мебели.

Мы даже обнаружили то, что я бы назвал абсолютно «неинтересной» категорией, в которой представители читательской аудитории вообще не запоминают никаких марок. Имеется в виду производство гробов. Даже если мы назовем вам марку-лидера («Batesville»), вы забудете ее уже через два абзаца.

Интересы, эти предубеждения, прекрасно существуют в нас еще до того, как мы берем в руки газету или журнал. Вот почему первая и вторая марки на рынке получают гигантское ментальное преимущество над более поздними игроками. Они захватывают самые главные отличительные признаки.

Сознание ненавидит путаницу

Человек, как никакое другое существо на Земле, во многом полагается на обучение.

Обучение есть способ получения людьми и животными новой информации, а память — способ ее сохранения. Память — не просто способность запомнить номер телефона. Напротив, это динамичная система, работающая во всех аспектах обработки поступающих и генерируемых мозгом импульсов. Мы пользуемся памятью, чтобы видеть. Чтобы понимать язык. Чтобы находить дорогу.

**Дифференцирование
происходит в сознании
покупателя**

Если память имеет настолько важное значение, в чем же состоит секрет запоминания?

Говорят, что когда Альберта Эйнштейна спросили о том, что имело наибольшее значение в создании теории относительности, он ответил: «То, что я придумал способ размышления о проблеме».

Понять суть проблемы — значит сделать добрую половину дела. Вообще говоря, для этого необходимо составить полное представление о своих конкурентах и их позициях в сознании ваших покупателей.

Не важно, чего хотите вы. Важно, что позволят вам конкуренты.

Сила простоты

Фиаско некоторых товаров предопределено концепцией, в соответствии с которой они создавались. Неудача связана не с тем, что они не работают, а с тем, что их основной недостаток — отсутствие здравого смысла. Возьмем дезодорант «Mennen» с витамином Е. Правильно, вы должны ежедневно «опрыскивать» витамином подмышки. Зачем, если только вы не хотите занять самые здоровые, самые витаминизированные подмышки в стране? Быстрый провал дезодоранта был неизбежным.

Или возьмем «Apple Newton» — телефакс, бипер, ежедневник и перьевой компьютер в одном флаконе. Слишком сложно. Его ждала бесславная кончина. Слава пришла к другому, более простому органайзеру «Palm Pilot».

Наилучший способ проникновения в ненавидящее сложность и неразбериху человеческое сознание — сверхпростое сообщение.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Многие наиболее эффективные программы продвижения базируются на одном-единственном слове или фразе. («Wells Fargo» — быстро; «Volvo» — безопасность; «Listerine» — убивает микробы.)

Урок из всего вышесказанного таков: не пытайтесь рассказать сразу все. Сфокусируйтесь на одном ярком атрибуте предлагаемого продукта или услуги и постарайтесь донести его до сознания аудитории.

Атрибут этот должен выступить как неожиданный толчок, инициировать у потребителей вспышку озарения, донести до них возможность решения проблемы простым способом (ментальная деятельность, мало напоминающая ту, которую обычно называют интеллектуальной).

Если в нахождении таких вот простых наборов слов и есть какой-то секрет, то я бы сказал, что заключается он в безжалостном редактировании текстов.

Беспощадно вырезайте все, что, как и вы, могут сказать ваши конкуренты. Избавляйтесь от всего, доказательство чего требует сложного анализа. Избегайте того, что не соответствует восприятию ваших покупателей.

Разум полон сомнений

«Чистая логика» — отнюдь не гарантия действительности ваших аргументов, в человеческом разуме преобладает не рационализм, а эмоции (см. главу 5). Почему люди покупают то, что они покупают? Почему они ведут себя на рынке именно так, а не иначе?

Когда вы спрашиваете человека, почему он совершил определенную покупку, его ответ зачастую неточен либо бесполезен.

Не пытайтесь рассказать сразу все. Сфокусируйтесь на одном ярком атрибуте предлагаемого продукта или услуги и постарайтесь донести его до сознания аудитории.

**Дифференцирование
происходит в сознании
покупателя**

Это может означать, что на самом деле покупатели знают, но не хотят раскрывать вам побудительные причины своего поведения. Но, как правило, они действительно не осознают (по крайней мере четко) движущие ими мотивы.

Причина данного феномена состоит в том, что, когда дело касается воспоминаний, разум начинает испытывать сомнения и на ум приходят вещи, которых давно не существует. Вот почему узнаваемость хорошо зарекомендовавших себя марок зачастую остается высокой в течение длительного периода времени, даже в отсутствие рекламной поддержки. Потому что они были первыми (см. главу 10).

В середине 1980-х гг. было проведено исследование осведомленности о миксерах. Потребителей просили назвать все марки, какие они только смогут вспомнить. На втором месте оказалась продукция корпорации *General Electric*, притом что компания прекратила производство миксеров лет этак 20 назад.

Приобретают другие — куплю и я

Чаще всего потребители приобретают то, что, как они думают, необходимо иметь (весьма напоминает поведение бредущего за вожаком стада баранов).

Испытывает ли большинство из нас реальную потребность в полноприводном автомобиле? (Нет.) Если он так уж необходим, то почему такие автомашины не стали популярными еще лет 50 тому назад? (Потому что тогда не было такой моды.)

**Дифференцируйся
или умирай!**

Основная причина подобного типа человеческого поведения кроется в сомнениях — предмете, о котором так активно пишут многие ученые. Если ваш товар существует достаточно долго, люди доверяют вам и почти не сомневаются в правильности покупки. Вот почему историческое наследие можно рассматривать как хороший отличительный признак (см. главу 13).

Причины того, что человеческий разум полон сомнений, разнообразны. Одна из них — воспринимаемые риски, связанные с выполнением такого элементарного действия, как совершение покупки. Исследователи настаивают на существовании пяти различных форм риска.

1. *Монетарный риск.* (Существует вероятность, что на этом я потеряю свои деньги.)
2. *Функциональный риск.* (Возможно, товар не будет выполнять своих функций или не будет делать, что должно.)
3. *Физический риск.* (Продукт выглядит несколько опасно; я могу навредить своему здоровью.)
4. *Социальный риск.* (Интересно, что скажут мои друзья, если я приобрету это?)
5. *Психологический риск.* (Приобретение товара является безответственным поступком или ведет к возникновению чувства вины.)

Вот почему потребители сочувствуют побежденным, но совершают покупки у воспринимаемых лидеров. Если образовалась очередь, я тоже должен в нее встать.

**Дифференцирование
происходит в сознании
покупателя**

Сознание не изменяется

Попытки изменить сознание потребителей бесполезны. Вот несколько примеров.

Подходите к проблеме линейного расширения с позиций сознания. Чем больше вариаций связывает с торговой маркой потребитель, тем в большей степени происходит расфокусировка его сознания.

- ❑ Пытаясь убедить рынок, что носящая ту же марку, но не предназначенная для копирования техника стоит своих денег, *Xerox* потеряла миллионы долларов. Никто не желал приобретать ее компьютеры. Зато копиры по-прежнему расходятся на ура.
- ❑ В период, когда концерн *Volkswagen* старался убедить потребителей, что VW — не только маленький, надежный и экономичный автомобиль наподобие «Beetle», его акции упали на 60 пунктов. Американцы не желали приобретать большие, быстрые модели *Volkswagen*. Когда «Beetle» вернулся на землю США, в автосалонах за ним выстроились очереди.
- ❑ В стремлении убедить рынок, что у нее есть нечто большее, нежели «первоклассная вещь», *Coca-Cola* пустила на ветер не только деньги, но и свой престиж. Никто не покупал ее «New Coke». Оригинальная же марка «Classic» пользуется невероятным успехом.

Если потребители приняли некое определенное решение относительно товара, изменить его практически невозможно.

Как заметил Джон Кеннет Гэлбрейт, «сталкиваясь с выбором между изменением сознания людей и доказательством отсутствия в этом необходимости, практически каждый останавливается на доказательстве».

**Дифференцируйся
или умирай!**

Возможность «расфокусировки» сознания

«Выход» из фокуса определенно связан с линейным расширением ассортимента. И никакой другой аспект маркетинга не вызывает столько споров.

Компании рассматривают свои торговые марки с экономических позиций. Ради снижения затрат и принятия торговыми организациями они готовы превратить самую сфокусированную, четко определяющую какой-либо продукт или идею торговую марку в расфокусированную, представляющую два, три или больше типов товаров или идей.

Подходите к проблеме линейного расширения с позиций сознания. Чем больше вариаций связывает с торговой маркой потребитель, тем в большей степени происходит расфокусировка его сознания. Постепенно прекрасно дифференцированная марка вроде «Chevrolet» превращается в ничего не значащее слово.

«Scott» — лидирующая в США марка туалетной бумаги, расширила свое семейство, новыми членами которого стали «Scottie», «Scottkin» и «Scottowel». Очень быстро корень «Scott» «вывалился» из списков, с которыми покупатели ходят по магазинам, а его место заняла конкурирующая марка «Charmin». (Более подробно см. главу 20.)

Несколько удивительных исследований

Когда почти 70 % новых товаров выпускаются под уже существующими названиями, правомерно предположить, что компании-производители

**Дифференцирование
происходит в сознании
покупателя**

имеют бесспорные доказательства эффективности линейных расширений. Как бы не так.

В «Journal of Consumer Marketing» были опубликованы результаты крупномасштабного исследования 115 случаев выпуска новых продуктов на пяти рынках США и Великобритании.¹

В нем была предпринята попытка сравнить доли рынка товаров, выпущенных в рамках уже существующего марочного семейства или под корпоративными торговыми марками, и продуктов под новыми марками.

Доли рынка измерялись через два года после появления товара на рынке. В случае линейного расширения продукты добивались значительно меньших результатов, чем в случае выхода под новым именем.

Отчет о другом исследовании линейных расширений был опубликован в «Harvard Business Review».² Согласно выводам авторов статьи, линейное расширение помимо прочих отрицательных эффектов приводило к ослаблению имиджа торговой марки и ухудшению отношений с торговыми партнерами. (Подробнее о том, почему это происходит, мы расскажем в главе 20.)

Сила марок-специалистов

Изучая маркетинговые войны, замечаешь, что победителями в них чаще всего оказываются хорошо дифференцированные марки-специалисты (см. главу 15).

Вот некоторые размышления по поводу того, почему специализированные марки производят столь сильное впечатление на сознание потребителей.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Прежде всего, марка-специалист фокусируется на одном товаре, одной выгоде, одном предложении. Это позволяет фирме обратиться к покупателям с беспрепятственно проникающим в их сознание точным и понятным сообщением.

Domino's Pizza привлекает внимание исключительно к доставке пиццы на дом, а *Pizza Hut* вынуждена осуществлять коммуникации относительно разнообразия меню, доставки пиццы на дом и уровня обслуживания в ресторанах.

Другое «оружие» марки-специалиста состоит в том, что ее воспринимают как «эксперта» или как наилучшую в категории. Если компания специализируется на чем-то одном, должно быть, это получается у нее лучше всех.

Наконец, марка-специалист может стать типовой для своей товарной категории. Так марка «Херох» стала синонимом копирования («Пожалуйста, сделайте мне ксерокс»); марка «Scotch» компании ЗМ стала нарицательным именем всех прозрачных липких лент («Заклейте скотчем»). И хотя юристы будут категорически против превращения простой марки в типовую, она — основное оружие маркетинговых войн. Но таковой может быть только марка-специалист; иным стать типовыми не дано.

**Дифференцирование
происходит в сознании
покупателя**

11

Первенство в категории как хорошая дифференцирующая идея

Проникновение в сознание с новой идеей, новым товаром или новой выгодой позволяет получить огромное преимущество. Причина в том, что потребители не любят «вносить коррективы» в свое восприятие (см. главу 9).

Психологи называют данный феномен «продолжением продолжения». Магическую привлекательность status quo доказывают многочисленные эксперименты. В большинстве ситуаций, когда людям необходимо принять определенное решение, они склоняются к вариантам, представляющим собой продолжение текущей ситуации.

В результате люди придерживаются того, что имеют. Если женатый мужчина или замужняя женщина встречаются человека, который мог бы стать им несколько лучшей парой, в подавляющем большинстве случаев они решают оставить все как

**Первенство
в категории
как хорошая
дифференцирующая
идея**

есть. Тем более, что они получают возможность избежать расходов на оплату труда адвокатов, уклониться от решения проблем, связанных с детьми и разделом имущества.

А вот когда вы оказываетесь первым, когда конкуренты вынуждены копировать ваши действия, выбор безальтернативен — развитие, укрепление своей идеи. Куда проще проникнуть в сознание первым, чем пытаться убедить потребителя в превосходстве своего товара над продуктом-пионером.

Первые остаются первыми

Гарвардский колледж был первым в Америке, и по сей день одноименный университет воспринимается как лидер в области образования.

Журнал «Time» все так же воспринимается как лидер информационного рынка и опережает «Newsweek». Журнал «People» по-прежнему впереди «US», «Playboy» не желает уступать лидирующих позиций «Penthouse».

Корпорация *Chrysler* первой поставила на конвейер минивэн и продолжает лидировать в растущем сегменте рынка. *Hertz*, первая компания по прокату автомобилей, отказывается сдавать позиции преследователям.

Hewlett-Packard опережает конкурентов в категории настольных лазерных принтеров, *Sun* — в категории рабочих станций, *Xerox* — в копировальной технике. Список можно продолжать до бесконечности.

В сознании потребителей названные нами компании отличает уже сам факт их первенства в опреде-

**Дифференцируйся
или умирай!**

ленных товарных категориях или секторах рынка. Они имеют особый статус, потому что первыми взобрались на вершину.

Вот почему напоминание потребителям о том, что она является «Voriginal», ежегодно обходится французской марке минеральной воды «Evian» в \$20 млн.

Аналогия с семьями

Товары-пионеры во многом напоминают первых детей в семьях: они такие же напористые, мотивированные, нередко подчиняют себе других.

Более поздние товары в категориях, как младшие дети в семье, чаще вызывают ассоциации с побежденными, пытающимися изменить сложившийся порядок.

Вот почему успех приходит к тем «припозднившимся» маркам, которые атакуют «с флангов», то есть находят для себя отличия в виде никем пока не выделяемых свойств или идей.

Первенцы растут с мыслью, что они «больше, сильнее и умнее своих младших братьев или сестер» — объясняет доктор Фрэнк Салловэй из Массачусетского технологического института. Он добавляет, что для первенцев характерны ревность и повышенный интерес к собственному статусу. Они готовы всеми силами защищать свои сферы влияния от вторжения в них младших членов семьи.¹

За двадцать лет своей научной деятельности ученый-историк Ф. Салловэй проанализировал данные более чем 2 тыс. независимых исследований эфффектов порядка рождаемости.

**Первенство
в категории
как хорошая
дифференцирующая
идея**

Он убедительно показывает, что первенцы вне зависимости от пола, социального класса или национальности ассоциируются с властью, а потому всю свою жизнь стремятся к сохранению *status quo*.

То же относится к первым компаниям и первым товарам.

Почему первые остаются первыми?

В соответствии со своими ощущениями потребители считают, что первый появившийся в некой категории товар является оригинальным, а все последующие — лишь копии. «Первородство» в сознании потребителей ассоциируется с наибольшим объемом специальных знаний и наибольшим опытом производителя товара. Именно по этой причине давний слоган *Coca-Cola* «Первоклассная вещь» находил полное понимание у публики. (Компании ни в коем случае нельзя было отказываться от него.)

Исследования показывают, что в большинстве случаев фирма, вышедшая на рынок первой, получает существенное и долгосрочное преимущество над более поздними игроками. Кроме того, ее конкуренты будут вынуждены искать собственные стратегии позиционирования.

Так было в случае с *Pepsi-Cola* и ее стратегией «Новое поколение выбирает “Pepsi”». Если «Coke» — это оригинал, то привлекает этот напиток, очевидно, людей в возрасте. В «Pepsi» добавили чуть больше сахара и предложили прохладительный напиток молодежи. Дифференцирующая идея также была прекрасно воспринята целевой аудиторией. (И от нее тоже ни в коем случае нельзя было отказываться.)

**Дифференцируйся
или умирай!**

Почему умирают «вторые»

Pepsi-Cola сумела грамотно дифференцироваться. Те, кому это не удастся, обычно обречены на вымирание.

«Advil» был первым безрецептурным болеутоляющим препаратом на основе ибупрофена. До него в категории существовал только «Mortin» — препарат, продававшийся исключительно по рецептам. «Advil» был представлен как «то же, что и “Mortin”, только без рецепта». Для покупателя это означало: «Advil» — серьезное лекарство по доступной цене.

Вторая марка в данной категории лекарств носила название «Nuprin». Третьей была «Medipren». Однако ни та, ни другая не нашли для себя способа дифференцирования от «Advil», и в результате обе исчезли с прилавков.

Сегодня остался лишь препарат под названием «Mortin IB», но его доля рынка не достигает и трети завоеванной «Advil» территории. Причина успеха этого болеутоляющего и неудачи всех остальных состояла в том, что «Advil» был первым безрецептурным ибупрофеном.

Преимущество типовых названий

Одна из причин устойчивого лидерства на рынке первой торговой марки состоит в том, что ее название часто становится типовым для данной товарной категории. «Хегох», первый копир, использующий обыкновенную бумагу, стал типовым названием для всех аппаратов данного класса. Нередко человек, стоящий перед копиром марки «Ricoh», «Sharp» или «Kodak», спрашивает: «Как работает этот “ксерокс”?»

Исследования показывают, что в большинстве случаев фирма, вышедшая на рынок первой, получает существенное и долгосрочное преимущество над более поздними игроками. Кроме того, ее конкуренты будут вынуждены искать собственные стратегии позиционирования.

**Первенство
в категории
как хорошая
дифференцирующая
идея**

Покупатель может просить у продавца «клинекс», хотя на упаковке салфеток написано «Scott». Вам предложат «Коку», хотя единственная кола в магазине — «Пепси». Доводилось ли вам слышать словосочетание «клеякая целлофановая лента»? Вряд ли, потому что чаще говорят «скотч». Большинство американцев с легкостью оперируют типовыми названиями торговых марок «Band-Aid», «Fiberglas», «Formica», «Gore-Tex», «Jell-O», «Krazy Glue», «Q-tips», «Saran Wrap», «Velcro» и многими другими. Некоторые употребляют имена типовых марок, казалось бы, в невозможных формах, например «отправить посылку по “федэксу”» (*FedEx*). Если вам со своей маркой удалось создать новую товарную категорию, обязательно выбирайте название, которое может использоваться как типовое. (Юристы советуют прямо противоположное, но что они понимают в маркетинге?)

Теперь плохие новости

Во время покорения «вершины» первые или новые идеи (имеются в виду настоящие изобретения) вынуждены останавливаться на «отдых», нередко они срываются с «обрывов» и т. д. Как правило, коммерческий успех приходит к ним по прошествии длительного периода времени.

- Фотоаппарат с современной шириной пленки (35 мм) появился в 1920-х гг., но успех пришел лишь к японским моделям 1960-х гг. (40 лет).
- Микроволновая печь была изобретена в 1946 г., но популярность к этим устройствам пришла в середине 1970-х гг. (30 лет).

**Дифференцируйся
или умирай!**

- ❑ Первые видеомэгнитофоны появились на рынке в 1956 г., а в домах простых потребителей — только в 1975 г. (20 лет).
- ❑ Телефонные автоответчики родились в конце 1950-х гг. и не пользовались особым спросом. Взрыв популярности пришелся на середину 1980-х гг. (25 лет).
- ❑ Видеоигры были разработаны в 1972 г., сразу стали популярны, а потом вдруг вышли из моды. Спрос сохранялся «вялым» вплоть до 1985 г., когда появилась приставка «Nintendo» (30 лет).
- ❑ Светлое пиво «выдерживалось до необходимых кондиций» почти десятилетие, ибо его производители искали способ позиционирования продукта на рынке (если быть точным, 9 лет).

Отсюда мораль: если вы стали первым, наберитесь терпения и никому не позволяйте украсть вашу идею.

Еще одна порция неприятностей

Первенство, даже если ваш товар существует изрядное количество времени, еще не гарантирует успеха. Рассмотрим несколько историй товаров-имитаторов, сумевших обойти пионеров рынка.

- ❑ Долгое время технологическим и рыночным лидером в категории 35-миллиметровых фотоаппаратов была торговая марка «Leica». Затем японцы скопировали немецкую технологию, кое-что в ней улучшили и снизили цены. Марка-пионер не сумела отреагировать — и теперь плетется в хвосте.

**Первенство
в категории
как хорошая
дифференцирующая
идея**

- ❑ Первыми шариковыми ручками были «Reynolds» и «Eversharp», однако они вышли из моды в конце 1940-х гг. Позднее появилась фирма *Bic*, предложившая дешевые одноразовые ручки, и пионеры окончательно выбыли из игры.
- ❑ Компания *Digital Research* выпустила первую операционную систему для микроЭВМ, а именно «CP/M». В свое время она считалась стандартом, однако новой версии для *IBM PC* так и не появилось. Компания *Microsoft* приобрела фирму-разработчика аналогичной операционной системы и стала стандартом de facto. А затем появилась ОС «Windows»...
- ❑ Первую кредитную карточку выпустила в 1950 г. компания *Diners Club*. Однако она столкнулась с необходимостью в добавочном капитале, и это в отрасли, где деньги являются наиважнейшим ресурсом. Сегодня повсеместно принимаются карты «Visa». Карты «Diners Club» не принимаются почти нигде.
- ❑ Компания *Sunshine Biscuits* выпустила «Hydrox», первое печенье в шоколадной глазури. В 1912 г. компания *National Biscuit (Nabisco)* представила рынку «Oreo». Ее превосходство в дистрибуции и рекламе не оставило марке-пионеру ни единого шанса. Печенье «Oreo» считается истинно американским продуктом, хотя ничего оригинального в нем нет.

Список первенцев-неудачников можно продолжать и продолжать, но думаем, суть вам ясна. «Вступление» в ряды пионеров — одно, сохранение лидерства — принципиально иная задача. Чтобы

**Дифференцируйся
или умирай!**

удержаться на «гребне волны», необходимы огромные усилия и энергия. В свое время *Gillette* выпустила первую безопасную бритву, и по сей день компания сохраняет доминирующие позиции на своем рынке. Она добилась этого благодаря бесконечным инновациям и безжалостному вытеснению всех пытавшихся предложить новые идеи конкурентов (как это было в случае с лезвиями из нержавеющей стали «Wilkinson Sword»). Сегодня *Gillette* принадлежит 65 % рынка бритв. И потенциальных соперников что-то не видно.

Требуется хорошая идея

В успешном первенстве нет ничего сложного. Нужна всего лишь хорошая идея. И наоборот, неудачи пионеров во многом связаны с качеством предлагавшихся ими идей.

Компания *R. J. Reynolds* потратила целое состояние на создание бездымных сигарет, реализацию в принципе противоречащей здравому смыслу идеи. Ее специалистам пришла в голову мысль о том, что бездымные сигареты могли бы понравиться людям некурящим. К несчастью, они не покупают сигарет. Никаких.

В итоге на рынок были выпущены сигареты марки «Premier» — и потраченные на их разработку \$325 млн вылетели в трубу (хотя сравнение не совсем корректно, ведь речь идет о бездымных сигаретах!). Сигареты плохо прикуривались, сгорали без пепла (который курильщики так любят стряхивать), имели неприятный запах. Говорят, сам президент

**Первенство
в категории
как хорошая
дифференцирующая
идея**

Reynolds заметил, что «вкус-то у них дерьмовый». Так что сигареты стали не только первыми в своем роде «Premier», но и в ряду неимоверно глупых идей.

А еще было «Frosty Paws», первое мороженое для собак. «Это не мороженое, но ваша собака будет думать, что она пробует именно его», — сообщало рекламное объявление. На консультацию к психиатру. Всем известно, что собаки едят практически все, что им предлагают. Они что, жить не могут без дорогого мороженого, которое таковым не является? Да бог с ними, с собаками, вы сами-то решитесь приобрести неизвестно что для своего любимца?

Быть первым с глупой идеей, простите за тавтологию, глупо. Чего вы хотите добиться?

И вновь грустная история

Итак, наилучшее решение — быть первым с хорошей идеей. Однако последняя должна быть еще и жизнеспособной. Вы не желаете познакомиться с грустной сагой об основанной в 1993 г. и через четыре года ликвидированной компании *Rosen Motors*?

Братья Гарольд и Бен Роузены были необыкновенными людьми. Первый ранее работал инженером в корпорации *Hughes Electronics* (где участвовал в создании геостационарного спутника связи), второй возглавлял совет директоров *Compaq Computer* и вообще пользовался славой легенды компьютерного бизнеса.

На создание автомобильной трансмиссии с накопителем энергии у них ушло три года работы и \$24 млн (система накапливает вырабатываемую при торможении двигателем энергию и использует

**Дифференцируйся
или умирай!**

ее для быстрого ускорения автомобиля, которое не в состоянии обеспечить даже турбокомпрессор). Хорошая идея для испытательной модели, но совершенно непригодная для Детройта. Дело в том, что производители не склонны доверять выпуск важнейших элементов конструкции своих автомобилей сторонним фирмам.

Автогиганты отнеслись к изобретению *Rosen Motors* с пренебрежением, поскольку у них были свои планы, а энергонакопитель в них никак не вписывался. Отличительная идея компании *Rosen Motors* оказалась нежизнеспособной. Братья Роузены приняли желаемое за действительное.

А теперь рассмотрим историю успешного «гибридного» подхода компании *Toyota* к сбережению энергии. Здесь все закончилось хорошо, потому что у компании хватило ресурсов до момента принятия ее идеи рынком.

Давным-давно у нас вышла книга «22 непреложных закона маркетинга» («The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk!»). Последний из описанных нами законов носит название «Закон ресурсов». Смысл его таков: без достаточной ресурсной поддержки даже самая лучшая идея не может быть воплощена в жизнь. Роузенам же ресурсов не хватило.

Забытое первенство

Если вы решите установить у себя дома кондиционер и в поисках поставщика заглянете в «Желтые страницы», вам придется выбирать между *Trane*, *Fedders*, *Carrier* и др. Их слоганы просты: «Рас-

**Первенство
в категории
как хорошая
дифференцирующая
идея**

слабьтесь, работает *Rheem*», «*Lennox*. Единственное, о чем стоит подумать», «Закажите погоду в доме» или «Среда по вашему заказу». Чем они отличаются друг от друга? Неужели все кондиционеры одинаковы? Остается пойти к соседу и спросить, у кого он заказывал свою климат-систему.

Но если вы погрузитесь в изучение товарной категории несколько глубже, то обнаружите, что изобрел кондиционер один джентльмен еще в 1902 г. Лишь единицы знают, кого мы должны благодарить за тепло зимой и прохладу летом. Джентльмен никогда не был известен широкой публике, потому что большую часть времени он проводил в лаборатории за совершенствованием своего изобретения. Его звали Уиллис Каррье.

Сегодня у компании *Carrier* есть возможность воспользоваться наследием и заново «изобрести» кондиционер с помощью новых разработок и усовершенствований.

Вместо того чтобы заявлять о себе как о фирме, которая «работает внутри», ей следует вспомнить о своем первенстве и дистанцироваться от конкурентов, заявив: «Мы — изобретатели кондиционера».

Здоровое первенство

Расскажем об одном современном «первенце» в товарной категории, который, как нам кажется, имеет неплохие шансы на успех.

Имя его — «Airborne», сущность — первая пищевая добавка, предназначенная для борьбы с передающимися воздушно-капельным путем инфекциями, комбинация из витаминов и трав, призванная за-

**Дифференцируйся
или умирай!**

щитить от возможных заболеваний часто летающих самолетами людей на высоте более 10 000 метров.

Объем американского рынка пищевых добавок превышает \$21 млрд. «Airborne», появившись на прилавках в 1997 г., быстро превратился в профилактическое средство от гриппа и простуды № 1. В 2006 г. объем его продаж составил \$100 млн.

Всеобщая популярность способствовала подъему «Airborne» на высоту не только в прямом, но и в переносном смысле. Продукт нравится голливудским звездам, а тренеры профессиональных спортивных команд и сборных колледжей буквально молятся на него.

Успех первопроходцев провоцирует имитаторов — и на рынке появилось множество бессовестных подделок под «Airborne». У *Walgreens* есть «Wal-borne», средство, которое продается в коробке тех же цветов. Другие лекарственные сети вывели на рынок «Air Shield» и «Air Defender». Но на сегодняшний день первопроходец не сдает своих позиций.

История одного слияния

Организация под названием *Kranson Industries* усиленно приобретала компании, занимавшиеся дистрибуцией упаковок. Такие компании предлагают широкую гамму упаковочных решений другим фирмам с относительно небольшими потребностями в таре.

Очень быстро *Kranson* вдвое превзошла по объемам продаж вторую по величине фирму отрасли и в пять раз — остальных конкурентов. Компания явно хотела выделиться на общем фоне.

**Первенство
в категории
как хорошая
дифференцирующая
идея**

Затем *Kranson* поглотила двух самых крупных дистрибьюторов, *Tricor* и *Braun*, объединив их в «первого супердистрибьютора отрасли», компанию *TricorBraun*.

Новая организация получила возможность предложить клиентам более выгодные условия поставок материалов, развитую поддержку в области дизайна, доступ к знаниям для решения сложных упаковочных задач.

Вновь образованная организация была представлена публике на отраслевой выставке, на которой директор *TricorBraun* заявил: «Большинство наших конкурентов как ветром сдует с рынка».

Станьте первым, и вы автоматически будете отличаться от других. Если вы сможете удержать лидерство и успешно противодействовать подражателям, вы добьетесь больших успехов.

Благое первенство

На рынке конкурируют около 500 марок бутилированной воды, от гигантов до пигмеев. (Подробнее о торговле водой см. главу 12.) И тут появляется марка под названием «Keeper Springs Mountain Spring Water», обладающая одним очень интересным отличием: полным отсутствием коммерческой выгоды.

«Keeper Springs» — продукт некоммерческой организации *Tear of the Clouds L. L. C.*, цель которой заключается в сборе средств для очистки загрязненных вод. Ее отличительная идея отражена на этикетке каждой бутылки: вся прибыль идет на экологические цели. Концепция продукта достойна

**Дифференцируйся
или умирай!**

восхищения: «Сделав глоток, вы поможете природе больше многих политиков».

Как говорит президент предложившего идею рекламного агентства: «Мы понимаем, что обладаем четкой и ясной точкой отличия, и намерены продвигать ее».²

Хорошо сказано. Отказ от прибыли ради благого дела, несомненно, является уникальным торговым предложением. Кроме того, компания избавила себя от угроз многочисленных подражателей.

Заимствованное первенство

Первенство в одном уголке планеты еще не означает, что вашу идею не могут «позаимствовать» и использовать как новую в каком-то другом месте.

Так было в случае с одним испанским джентльменом.

Выходец из Флориды Фернадес Пуялс, нисколько не стесняясь, позаимствовал у компании *Domino's Pizza* идею доставки пиццы на дом. Он придумал великолепное название, *TelePizza*, вложил в фирму \$80 тыс. и первым в Мадриде предложил идею доставки пиццы в указанное клиентом место.

По прошествии десяти с небольшим лет *TelePizza* имеет более 600 отделений в нескольких странах мира. «Заимствованное первенство» сегодня оценивается в \$1,85 млрд.

Как говорил Томас Эдисон, «заведите привычку вести наблюдение за новыми и интересными идеями, которые с успехом используют другие». Другими словами, быть первым часто означает быть внимательным наблюдателем.

**Первенство
в категории
как хорошая
дифференцирующая
идея**

12

Владение атрибутом как способ дифференцирования

Слово «атрибут» («свойство») относится к той категории маркетинговых терминов, которые используются повсеместно, но очень часто — без понимания их истинного смысла. Прежде всего мы должны определиться с понятиями.

Под атрибутом понимается характерная особенность, или отличительная черта, человека или предмета.

Далее, люди или предметы представляют собой совокупности свойств. Каждый человек характеризуется полом, ростом, уровнем развития интеллекта, навыками, которыми он обладает, внешней привлекательностью. Каждый товар, в зависимости от товарной категории, так же обладает совокупностью различных атрибутов. Любая зубная паста, например, отличается от всех остальных по своим способностям предотвращать кариес и образование зубного налета, отбеливать зубы, освежать дыхание, а также по вкусовым качествам.

**Владение атрибутом
как способ
дифференцирования**

Что значит «владеть атрибутом»

Уникальность человека или товара означает, что он славится каким-то из своих свойств. Мэрилин Монро была известна своей внешней привлекательностью. Зубная паста «Crest» славится как средство для профилактики кариеса. Мэрилин могла обладать высоким уровнем интеллекта (Шэрон Стоун им обладает), но это было не важно. Она была особенной благодаря своей притягательной красоте. То же относится и к «Crest», зубной пасте, основной атрибут которой — противодействие появлению и развитию кариеса. Следовательно, ее вкус имеет для потребителей второстепенное значение.

Пожалуй, владение неким атрибутом может рассматриваться как способ дифференцирования № 1.

Однако будьте осторожны: невозможно завладеть атрибутом или позицией, которые уже принадлежат кому-то из конкурентов. Необходимо выбрать другое свойство.

Слишком часто компании пытаются подражать лидеру. «Они должны знать, как следует действовать, поэтому мы поступим аналогичным образом». Данный тип мышления представляется в корне ошибочным.

Гораздо лучше найти противоположное свойство и сыграть на нем против лидера. Ключевое слово здесь — «противоположное», потому как аналогичный атрибут не способен инициировать возникновение желаемого эффекта.

«Coca-Cola» стала первой, оригинальной колой, на которой обычно останавливают свой выбор люди зрелого возраста. «Pepsi» была с успехом позиционирована как напиток молодого поколения.

**Дифференцируйся
или умирай!**

В категории бурбона доминируют два «J»: «Jim Beam» и «Jack Daniels». Поэтому менее популярная марка «Maker's Mark» решила завладеть свойством, благодаря которому ее небольшие объемы продаж оказываются преимуществом: «Традиционные домашние технологии производства бурбона обеспечивают его мягкий, теплый вкус».

Поскольку с кариесом борется зубная паста «Crest», другие пасты рекламируют такие атрибуты, как вкус, способность отбеливать зубы, освежать дыхание.

Если вы не являетесь лидером, вы обязаны придерживаться сфокусированной позиции. Но что еще важнее, позиция и некое слово должны быть «свободны», не заняты никем другим. Завладейте ими сами и никому не отдавайте.

Главное — фокус

Наиболее эффективными оказываются простые и обеспечивающие прямую выгоду свойства. Каким бы сложным ни был товар, какими утонченными ни были бы потребности покупателей, наиболее целесообразно сфокусироваться на одном (а не двух, трех или четырех) слове или выгоде и держаться за него. *Pepsi* придерживается атрибута, отличающего этот напиток от *Coca-Cola*: выбор молодого поколения. Если *Pepsi* будет использовать слоганы вроде «радости колы», размеры ее точки отличия резко сократятся.

Кроме того, существует еще так называемый «эффект нимба». Если вы прочно закрепите за собой одну выгоду, потребители, скорее всего, «припишут» вам и другие. Так, густой соус для спагетти ассоции-

Наиболее эффективными оказываются простые и обеспечивающие прямую выгоду свойства. Каким бы сложным ни был товар, какими утонченными ни были бы потребности покупателей, наиболее целесообразно сфокусироваться на одном (а не двух, трех или четырех) слове или выгоде и держаться за него.

**Владение атрибутом
как способ
дифференцирования**

руется с качеством, питательностью ингредиентов, ценностью и т. д. Что такое безопасный автомобиль? Продуманный дизайн кузова и современная техническая «начинка» в том числе.

Большинство преуспевающих компаний (или торговых марок) добились успеха, — в результате целенаправленных усилий или случайно — прежде всего благодаря «владению словом» в сознании покупателя.

В следующих разделах мы расскажем о разработавшихся за обладание такими словами или свойствами баталиях.

Иерархия атрибутов

Некоторые свойства имеют для покупателей большее значение, чем другие. Необходимо пытаться завладеть самым важным атрибутом.

Самое главное свойство зубной пасты — профилактика кариеса. Именно им и нужно владеть. Но тут в силу вступает то, что мы называем законом эксклюзивности: практика показывает, что как только атрибутом успешно завладевает кто-то из конкурентов, ваши шансы «перекупить» его стремительно приближаются к нулю. Придется переориентироваться на менее значимое свойство и довольствоваться меньшей долей категории. Итак, вы должны «захватить» отличительный атрибут, донести его значимость до потребителей и тем самым увеличить свою долю рынка.

Рассмотрим, например, ситуацию, когда на автомобильный рынок США началось вторжение сначала немецких, а потом японских производителей.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Свойства автомобилей

Многие годы американские компании выпускали автомобили, основными характеристиками которых были «большие размеры», «высокая мощность двигателя» и «комфортабельность».

Затем на рынок США пришел концерн *Volkswagen* с первым «маленьким» автомобилем, который был «экономичным», «надежным» и «уродливым». В Детройте посмеялись, сказав про себя: «Америка желает получать большие, добротные автомобили. Об этом свидетельствуют данные, полученные в ходе исследований рынка».

Вскоре на американском рынке появились японские производители. Их небольшие автомобили отличались элегантностью. В 1997 г. в США было продано 1 348 046 малогабаритных автомобилей, причем 40 % продаж обеспечили японские и немецкие компании. Детройтским боссам стало не до смеха.

Если присмотреться к автомобильной категории, можно выявить следующие атрибуты сильнейших торговых марок:

BMW: УПРАВЛЯЕМОСТЬ

VOLVO: БЕЗОПАСНОСТЬ

MERCEDES: ТЕХНИЧЕСКОЕ СОВЕРШЕНСТВО

JAGUAR: СТИЛЬ

TOYOTA и *HONDA*: НАДЕЖНОСТЬ

FERRARI: СКОРОСТЬ

Chevrolet, *Nissan*, *Mercury*, *Oldsmobile* и другие марки можно назвать слабыми, поскольку они

**Владение атрибутом
как способ
дифференцирования**

расфокусированы и не владеют никакими конкретными свойствами.

Не упускайте из виду

Gillette всегда очень серьезно относится к появлению у выпускаемых конкурентами товаров новых свойств. Ее мировое лидерство на рынке безопасных бритв построено на высокотехнологичных станках и сменных кассетах. Когда одна французская компания предложила противоположный атрибут в виде одноразовых бритв, *Gillette* могла бы посмеяться, размахивая результатами исследований, что, мол, Америке нужны массивные, дорогие, высокотехнологичные станки. Но не стала.

Напротив, компания предложила рынку собственные одноразовые бритвы под названием «Good News» и, несмотря на огромные расходы, выиграла битву за потребителя.

Сегодня торговая марка «Gillette Good News» доминирует в категории одноразовых бритвенных станков, которая, в свою очередь, лидирует на рынке средств для бритья. Мораль: предсказать долю рынка нового атрибута невозможно, поэтому если смеяться, то последним.

Атрибуты кредитных карточек

В мире кредитных карточек доминирует компания *Visa*, владеющая свойством «принимается везде». В настоящее время на долю марки приходится 53 % всего объема транзакций с использованием

**Дифференцируйся
или умирай!**

кредиток, что составляет \$1,16 трлн в год. В 1985 г. ее доля равнялась 44 % и она шла «голова в голову» с *MasterCard*. Сегодня *Visa* превосходит остальные банковские карточки как минимум в два раза.

Проблема *MasterCard* состоит в том, что ее маркой не закреплено никакого атрибута. Компания пытается подражать *Visa*. (Что является большой ошибкой.) Раз *Visa*, как гласит ее ориентированная на туристов реклама, «принимается везде», *MasterCard* должна сфокусироваться на «ежедневном использовании», стать платежным средством для расчетов в продовольственных магазинах, на бензоколонках и т. п. (Хотя, возможно, уже поздно: идею проталкивает *American Express*.)

Отсутствие отличительного свойства оборачивается дорогостоящим уроком для *MasterCard*.

Свойства розничных торговцев

Нет более жестокой битвы, чем сражения сетей розничных магазинов с широким ассортиментом. Те из них, у кого есть некие отличительные идеи, чувствуют себя неплохо. Остальные ведут битву за выживание.

Наиболее развитой и, вероятно, самой сильной розничной сетью Америки является *Wal-Mart*. И ее атрибут наиболее прост — ежедневные низкие цены, в основе которых наличие устойчивых связей с поставщиками и использование новых технологий.

Target, розничное подразделение компании *Dayton Hudson* с годовым товарооборотом в \$21 млрд, оказалась от безвкусного имиджа магазина низких

**Владение атрибутом
как способ
дифференцирования**

цен. Отличительное свойство компании можно сформулировать как «масса (товаров) высокого класса». Идею подкрепляют реклама и высококачественные товары. (Поклонники *Target* даже произносят название компании на французский манер: «тар-жé».)

Ames, региональная сеть магазинов с оборотом в \$4 млрд, с успехом обслуживает клиентуру, «не дотягивающую» до уровня *Wal-Mart*. По аналогии с *Target* ее отличительное свойство можно описать как «масса товаров, не поддающихся классификации». В поддержку избранной концепции компания постоянно снижает издержки и ориентируется на рабочий класс и людей пожилого возраста. В ее ассортименте преобладают текстильные товары из акрила.

Caldor владела сетью из 140 магазинов в северо-восточной части США, отличительного свойства у компании не было. Дата ее бесславной кончины — начало 1999 г.

Дифференцирование или смерть.

Атрибуты сетей быстрого обслуживания

Burger King безуспешно пыталась отобрать у *McDonald's* «быстроту обслуживания». А что было делать? Использовать противоположное свойство? Но «медленное обслуживание» как-то не вяжется с идеей фастфуд, «быстрой еды» (хотя в концепции *Burger King* «сделайте по-своему» элемент медлительности присутствует).

Поход в любой *McDonald's* откроет еще один атрибут компании: дети. Это место, в которое дети буквально тащат родителей, доказательством чему

**Дифференцируйся
или умирай!**

служат установленные во многих отделениях качели. Отсюда возникает та же возможность, которая была успешно использована компанией *Pepsi*. Если *McDonald's* специализируется на детях, *Burger King* может позиционировать себя как сеть закусочных для взрослых людей. Сюда относятся и все те дети, которые не желают, чтобы их воспринимали как детей. То есть потенциальной клиентурой становится вся публика старше 10 лет. (Неплохой, надо сказать, рынок.)

Чтобы идея заработала, *Burger King* должна будет пойти на жертвы и предоставить обслуживание маленьких детей *McDonald's*. Ей придется избавиться от качелей, но зато за *McDonald's* закрепится статус «детского сада» (подробнее о жертвах см. главу 20).

Внедрение данной концепции в сознание потребителей означает необходимость для *Burger King* подобрать подходящий термин. Таким словом может быть «взросление». Повзрослейте до вкуса поджаренного на огне мяса от *Burger King*.

Свойства воды

На основе свойств можно дифференцировать даже такой типовой товар, как вода. В данном продукте, казалось бы, ничего интересного нет, но у потребителей он пользуется огромной популярностью. В США совокупный объем реализации воды превышает 3 млрд галлонов. (Объем продаж газированных прохладительных напитков составляет 14,6 млрд галлонов.)

Для фирм-производителей бутилированная вода (обыкновенная, простая вода) — поистине

**Владение атрибутом
как способ
дифференцирования**

«жидкое золото». Поэтому в происходящих по всему миру «водяных» войнах нет ничего удивительного. В Бельгии, например, победителем стала торговая марка «Vcu», слабогазированная минеральная вода.

Если быть точным, скважина находится в Стомонте, в заповедном регионе на арденнских склонах.

«Легкие пузырьки» из Бельгии

Поскольку «Vcu» — вода слабогазированная, она «застряла» где-то посередине между водой без газа и полноценной газированной водой. Что означает отсутствие выраженного характера.

Что получается из лимона? Лимонад.

Компания придумала для себя атрибут «легкие пузырьки», которые она назвала «жемчужными капельками» (англ. *pearls* от фр. *l'eau perlée*). Объем продаж вырос с 1 млн литров в 1981 г. до 42 млн литров в 1996 г. «Vcu» с ее отличительным свойством в виде легких пузырьков в настоящее время является самой продаваемой маркой воды в Бельгии.

Низкое содержание натрия из Аргентины

В Аргентине маркой № 1 считается горная родниковая вода «Villavicencio», которой принадлежит 30 % рынка. Доля другой марки воды из горных родников, «ECO de los Andes», составляет 10 %.

Для увеличения доли «ECO» производителю необходимо найти отличие от лидера, тем самым предоставив потребителям причину для предпочтения своей марки. Отличие бросается в глаза при первом взгляде на этикетки. У «Villavicencio»,

**Дифференцируйся
или умирай!**

ввиду особенностей местности, где добывается вода, очень высокое содержание натрия (272 мг на 1,5-литровую бутылку). У «ЕСО» этот показатель существенно ниже (10,4 мг на 1,5-литровую бутылку). Что интересно, такое содержание натрия в точности соответствует рекомендациям Американской ассоциации по профилактике сердечно-сосудистых заболеваний.

Благодаря своему составу «ЕСО» может позиционироваться как «горная вода с низким содержанием натрия». Отныне у марки есть уникальное торговое предложение; она не только полезна для здоровья, но и отличается от конкурентов. (Р. Ривз был бы доволен.)

Применение «негативных» свойств

Намеренная ассоциация *McDonald's* с «детским садом» и воды «*Villavicencio*» с «высоким содержанием натрия» — примеры подключения к конкуренту негативного атрибута.

Такой подход может быть крайне эффективен с точки зрения создания собственного свойства. Мы определяем его как репозиционирование конкурентов.

Производители средства для полоскания рта «*Score*» репозиционировали конкурирующий продукт «*Listerine*», воспользовавшись его «невкусной» позицией. Сам же «*Score*» соответственно превратился во «вкусное» полоскание. (Достаточно простое решение.)

Компания *BMW* репозиционировала *Mercedes-Benz*, используя следующее сравнение:

**Владение атрибутом
как способ
дифференцирования**

THE ULTIMATE SITTING MACHINE VERSUS THE ULTIMATE DRIVING MACHINE*

Образно назвав машины *Mercedes* «гостиными на колесах», *BMW* одновременно заявила свои права на свойство «отменной управляемости» автомобиля.

Если параллельно с заявлением о своем отличии вы сможете «навесить» на конкурента негативной ярлык, ваша программа окажется в два раза более эффективной.

На выборах 2006 г. мы склонили демократов заклеить республиканцев в «некомпетентности». Благодаря этому Конгресс оказался в руках демократов, так как республиканцы продолжали совершать промахи.

Бескровные операции в Нью-Джерси

Бывает, что атрибут приходится создавать с нуля.

Так было в случае с одним медицинским центром из Инглвуда (штат Нью-Джерси), нашедшим для себя отличие от 82 других госпиталей в Нью-Йорке и прилегающих штатах. Свойство было названо «бескровной хирургией».

Все началось с обслуживания той части населения, которая состоит в секте «Свидетели Иеговы» (ее правила запрещают переливание крови). Для этого были разработаны специальные методики и процедуры. Неожиданно их реклама привлекла не только «свидетелей», но и остальную публику. (Кому захочется потерять хотя бы капельку крови?)

**Дифференцируйся
или умирай!**

* На русский язык это можно перевести так: «Автомобиль для водителя против автомобиля для сидения». — *Примеч. перев.*

У «бескровной» медицины есть и множество других достоинств. Она оказывает меньшее воздействие на иммунную систему, так что пациенты быстрее оправляются после операции. К тому же она снижает риск инфицирования.

Первенство в «бескровной хирургии» и, как следствие, владение данным свойством превратилось в мощную дифференцирующую идею.

- ❑ Более 200 врачей различных направлений, работающих в клинике, обучаются «бескровной хирургии», они в свою очередь обучают других врачей по всей стране.
- ❑ Устраиваемую Инглвудской клиникой конференцию по применению методов «бескровной хирургии» в лечении женских заболеваний посетили 900 человек.
- ❑ С использованием данной методики было прооперировано более 20 тыс. пациентов, и Инглвуд стал лидером в сфере «бескровной хирургии» в США.
- ❑ В Инглвуд съезжаются пациенты из 30 штатов и 20 стран мира ради хирургических операций, которые они считают принципиально иными.

Маленькие размеры из штата Нью-Йорк

Для некоторых клиник стоящим атрибутом может стать размер, даже маленький.

В часе езды к северу от Бингемтона, штат Нью-Йорк, находится Мемориальный госпиталь

**Владение атрибутом
как способ
дифференцирования**

Ченанго (Chenango Memorial Hospital) — деревенская больница на 120 мест, которая на протяжении нескольких лет несла убытки, а боевой дух ее сотрудников становился все слабее. Но когда в 2004 г. в больнице сделали все зависящее для изменения к лучшему, ее позиционирование преобразилось.

«Лучшая маленькая больница в штате Нью-Йорк» (так она себя представляет) стала источником гордости для всех, кто имеет отношение к больнице — пациентов, врачей, обслуживающего персонала, членов совета директоров и добровольных помощников. И это звучит как обещание, именно этого могут ожидать от больницы ее клиенты.

За три года больница перестала нести убытки и начала получать устойчивую прибыль. Позитивный имидж больницы вырос до невиданных высот, а рыночная доля увеличилась с 40 % до 46 %.

Маленькая — это хорошо.

Большое решение из Массачусетса

Для музея большие размеры не всегда представляются как выгодное свойство. Как-никак, а на осмотр нескончаемых залов и коридоров некоторых музеев придется потратить несколько дней.

Однако в современном искусстве размер имеет значение. Тут могут быть огромными сами произведения. Так одна из работ Роберта Раушенберга, датированная 1981 г., имеет красноречивое название: «Четверть мили или две восьмых мили». Большинству галерей остается только мечтать об экспозиции «монстра».

**Дифференцируйся
или умирай!**

И вот близ г. Норт-Адамс открылся Массачусетский музей современного искусства. Один из его залов по площади сравним с футбольным полем, в другом потолок поднят на высоту в 12 метров. Благодаря этому *Mass MoCA* (сокращенное название музея) может с гордостью называться самым большим центром изобразительных и исполнительных искусств в США. (А может быть, и во всем мире.)

Откуда взялись эти огромные помещения? Музей располагается в здании бывшего фабричного комплекса, растянувшегося на пять с лишним гектаров земли. На сегодняшний день под галереи и театры реконструировано шесть зданий общей площадью 250 тыс. квадратных метров.

Простое решение из Массачусетса

Бывает, что завладеть свойством удается благодаря сложившейся в товарной категории среде.

Именно это происходит в высокотехнологичном мире компьютерных сетей, где компании создают корпоративные ЛВС внутри организаций, между организациями и покупателями. Но придется приложить немалые усилия и привлечь сторонних экспертов, что требует изрядной суммы денег.

Компания под названием *IntraNetics* предложила программный продукт, позволяющий быстро установить, модифицировать и подключить к покупателям и партнерам пакет наиболее важных приложений.

Компания могла по праву заявить: «Наконец-то. Простой способ построить мощный интранет». Владеть «простым» свойством в сложном мире

**Владение атрибутом
как способ
дифференцирования**

всегда выгодно. Но в Интернете жизнь не бывает простой. Рассмотрим, как эволюционировала компания *IntraNetics*.

- ❑ В команде создателей *IntraNetics* росло недовольство длительным торговым циклом и низкой рентабельностью инвестиций. «На самом деле в 1998 г. представление о внутренних сетях едва оформилось лишь в сознании системных администраторов. По сути, мы появились на два года раньше своего времени», — сказал один из основателей компании.
- ❑ Поэтому они превратили *IntraNetics* в бесплатный онлайн-сервис под названием *Intranets.com*, а деньги стали получать от баннерной рекламы. Сервис немедленно обрел успех. В момент его наивысшей популярности потребители использовали 40 млн минут в месяц.
- ❑ Увлечение сетевой коммерческой деятельностью пошло на спад, и показатели сетевой рекламы стали не столь обнадеживающими — 45 из 75 работников компании были сокращены.
- ❑ Но компания вновь возродилась. Теперь *Intranets.com* стал платной услугой, распространяемой по подписке. И это сработало. Компания превратилась в поставщика частных коммуникационных сетей для компаний-подписчиков, так называемых «программных средств обеспечения сотрудничества». К тому же компания стала поставлять системы конференц-связи. Клиентская база, состоящая из тех, кто под-

**Дифференцируйся
или умирай!**

писался на платные услуги, разрослась до 10 тыс. компаний.

- И вот он, счастливый конец. В 2005 г. *WebEx Communications* (дочерняя компания *Cisco Systems*, приносящая \$400 млн) заплатила за *Intranets.com* \$45 млн. Тем самым компания *WebEx* выкупила своего конкурента, который осуществлял агрессивные атаки на «мелкую» (компании с численностью работников около 100 человек) часть ее базового рынка.

Отличаются ли «зеленые»?

Кстати, а как насчет природной среды?

В наши дни повальной заботы об окружающей среде многие рассматривают в качестве отличительного признака «зеленый» атрибут. Однако окончательный вердикт по делу еще не вынесен: мнения судей разделились.

Одна группа ученых настаивает, что быть «зеленым» выгодно. Они заявляют, что при помощи амбициозных экологических целей фирмы получают возможность добиться увеличения прибылей. Другая группа специалистов и руководителей придерживается мнения, что фирма действует в интересах своих акционеров, а идея служения делу экологии звучит не слишком реалистично.

Что ж, позволим себе дать вам несколько рекомендаций по использованию «заботы об экологии» в качестве дифференцирующего свойства. Чтобы добиться успеха, компания должна отвечать трем требованиям.

**Владение атрибутом
как способ
дифференцирования**

1. Необходимо найти или вызвать в покупателях готовность платить деньги за экологическую чистоту.
2. Фирма должна обладать достоверной информацией об экологических свойствах своих товаров и распространять ее.
3. Ее инновации должны быть защищены от копирования конкурентами.

«Дело», как вы видите, намечается непростое. Мы считаем, что в настоящее время компании должны быть примерными членами общества, но для дифференцирования им следует использовать другие свойства.

**Дифференцируйся
или умирай!**

13

Лидерство как наиболее привлекательная отличительная идея

Лидерство — наиболее мощная для дифференцирования торговой марки идея. Почему? Во-первых, достижение ведущих позиций на рынке является кратчайшим путем к созданию свидетельств в поддержку марки, то есть тех материалов и фактов, которые подтверждают эффективность вашего товара.

Кроме того, когда в качестве свидетельства выступает лидерство, покупатели верят практически всему, что вы им говорите о своей торговой марке. (Потому что именно вы ведете за собой рынок.)

Психология лидерства

Люди склонны ассоциировать «большие размеры» с успехом, статусом и лидерством. О каком бы предмете ни шла речь, мы всегда уважаем и восхищаемся крупнейшими.

**Лидерство
как наиболее
привлекательная
отличительная идея**

Психологи Ганс и Майкл Эйзинки в книге «Наблюдения за сознанием: почему люди ведут себя именно так, а не иначе» («Mindwatching: Why People Behave The Way They Do») описывают одно известное исследование.¹

Несколько групп американских студентов знакомили с человеком по имени «мистер Инглэнд». Его представляли либо как «мистера Инглэнда, студента из Кембриджа», либо как «профессора Инглэнда из Кембриджа». Затем студентов просили оценить рост мистера Инглэнда. В «должности» профессора он вырастал в глазах учащихся на целых 12 сантиметров.

Благосклонность общества к людям большого роста находит выражение и в более высокой заработной плате. Исследование мужчин — выпускников Питтсбургского университета показало, что средняя начальная зарплата самых высоких из них (ростом более 185 сантиметров) как минимум на 12 % выше, чем у тех, чей рост не превышает 185 сантиметров.

То же происходит и в мире бизнеса, только здесь «рост» измеряется в объемах продаж или долях рынка.

Владение товарной категорией

Сильные лидеры могут завладеть словом, символизирующим товарную категорию в целом, чем, собственно, и проверяется достоверность заявлений компаний о своем лидерстве.

Если взять слова «компьютер», «копировальный аппарат», «шоколад» и «кола», то в подавляющем большинстве случаев с ними будут ассоциироваться компании *IBM*, *Xerox*, *Hershey's* и *Coca-Cola*.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Мудрый лидер пойдет еще дальше и упрочит свои позиции. Так *Heinz* владеет категорией «кетчуп». На этом компания не остановилась и дополнительно закрепила за собой главнейшее свойство кетчупа, густоту: «Самый медленный кетчуп на Западе». Благодаря владению словом «медленный» *Heinz* удерживает за собой 50 % рынка.

Скромность оставьте для личной жизни

Несмотря на множество слов, которыми описываются связанные с воспринимаемым лидерством преимущества, мы по-прежнему сталкиваемся с ведущими компаниями, предпочитающими умалчивать о занимаемых ими позициях. Нежелание говорить о том, что принадлежит им по праву, они объясняют так: мы не хотели бы выглядеть хвастунами.

Знаете, лидер, который стесняется похвалить себя, — находка для конкурентов. Раз уж вы проделали трудный путь на вершину, у вас есть все основания установить там свой флаг и сделать несколько снимков на его фоне.

И кроме того, всегда можно найти хороший способ демонстрации лидерства. Один из наших любимых слоганов звучит так: «*Fidelity Investments*. Фонд, в который 12 млн инвесторов вкладывают свое доверие».

Если вы не заявите права на собственные достижения, ими обязательно воспользуются ближайшие соперники.

Сомневаетесь? Тогда познакомьтесь со следующей историей.

**Лидерство
как наиболее
привлекательная
отличительная идея**

Два лидера из Бразилии

Долгое время в Бразилии лидировали две марки пива: «Antarctica» и «Brahma». «Antarctica» была ведущей маркой, правда, ее отрыв от соперника был невелик.

Преследователь лидера, марка «Brahma», начала рекламную кампанию, в основе которой лежало утверждение о том, что именно она ведет за собой рынок. В ее рамках продавцы в магазинах стали носить значки с изображением символизирующего первенство «Brahma» указательного пальца. А вот и сюрприз: в начале кампании пиво «Antarctica» все еще было лидером продаж, только об этом никто не знал, ибо компания не пожелала «установить на вершине» свой флаг.

Угадайте, кто стал лидером, когда над полем сражения осела пыль? Вы правы, «номером один» теперь является пиво «Brahma». Причина: подумав, что они пьют нелидирующее пиво, потребители быстро переключились на «Brahma», и ложное поначалу утверждение превратилось в истинное.

Мораль: люди симпатизируют побежденным, но товары предпочитают покупать у победителей.

У нашей истории счастливый конец: компании-производители марок «Antarctica» и «Brahma» объединились, и теперь обе марки могут заявлять о своем лидерстве.

«Наш» тип лидера

Компания *Hertz* не стесняется быть лидером. Она являет собой классический пример многолетнего

**Дифференцируйся
или умирай!**

сохранения рекламной идеи о лидерстве в неизменно осмысленном состоянии.

В настоящее время ее рекламная идея звучит так: «В прокате автомобилей есть *Hertz*, остальные неизвестны». По словам Брайана Кеннеди, исполнительного вице-президента компании по маркетингу и сбыту, «исходной посылкой рекламы “Остальные неизвестны” было разделение *Hertz* и конкурентов».²

Но еще до этого у *Hertz* было множество слоганов на тему лидерства. На заре проката автомобилей ее реклама говорила: «Позвольте *Hertz* усадить вас в кресло водителя».

Когда компания уже уверенно занимала позицию № 1, она сфокусировала усилия на расширении круга услуг: «Крупнейшие должны делать больше других. Это единственно правильный путь».

В 1975 г. в рекламе компании появился бегущий по зданию аэровокзала О. Дж. Симпсон, такая же «суперзвезда проката автомобилей», как и сама *Hertz*.

В более поздних версиях та же рекламная идея включала в себя фразы: «Лучший способ взять автомобиль напрокат» и «Прокат, услугами которого пользуются победители».

Затем компания стала ориентироваться не только на командированных бизнесменов, но и на обычных туристов, и в ее рекламе появились слоганы «№ 1 для всех» и «Колеса Америки».

Скучновато, да? Десятки лет подряд *Hertz* продает Америке ее любимую идею: лидерство.

Эффект «скучной», казалось бы, рекламы выразился в том, что сегодня годовой доход *Hertz* от деятельности на территории США составляет

**Лидерство
как наиболее
привлекательная
отличительная идея**

\$2,3 млрд. Компания владеет парком из 500 тыс. автомобилей в 140 странах, ей принадлежит 30 % мирового рынка.

Так кто крупнейшая в мире фирма по прокату автомобилей? *Hertz*, не так ли?

Формы лидерства

Лидерство принимает множество форм и обличий, каждое из которых может послужить эффективным способом дифференцирования. Вот краткий обзор форм лидерства.

- *Лидерство по объему продаж.* Чаще всего стратегия лидера состоит в восхвалении своего объема продаж. Самый продаваемый в Америке автомобиль — «Toyota Camry». Однако путем нехитрых перерасчетов о занятии ими ведущих позиций могут заявлять и другие автомобильные марки. «Lincoln» — самый продаваемый автомобиль повышенной комфортности; «Dodge Caravan» — пользующийся наибольшим спросом минивэн; «Ford Explorer» — самый популярный «паркетный внедорожник». Использование данного подхода позволяет получить неплохие результаты, так как люди склонны покупать то, что приобретают другие.
- *Технологическое лидерство.* Некоторые компании, на счету которых немало открытий и изобретений, могут избрать в качестве отличительного преимущества данный способ лидерства. Австрийская компания *Lenzing*,

**Дифференцируйся
или умирай!**

производитель искусственного шелка, не является лидером по объему продаж, однако называет себя «мировым лидером технологии производства вискозы», так как именно ей принадлежит большинство новых разработок в данной области. Машиностроительная компания из Цинциннати под названием *Milacron* является одним из «мировых лидеров по производственным технологиям». Она выпускает широчайший спектр режущего инструмента и оборудования для обработки пластика. Данный тип лидерства приносит плоды, потому что потребители весьма уважительно относятся к инновационным компаниям. (Считая, что они разбираются в своем деле лучше всех.)

- **Лидерство по эффективности.** Товары некоторых компаний не пользуются огромным спросом, но пользуются репутацией наилучших в своем классе. Данное обстоятельство тоже можно использовать как способ выделиться в ряду конкурентов. Одной из таких компаний можно назвать *Silicon Graphics*. Для создания спецэффектов по заказам голливудских режиссеров и графических видеорасчетов она использует суперкомпьютеры *Cray*, а также высокопроизводительные серверы. В результате *Silicon Graphics* считается «мировым лидером по графическим вычислениям». Данный метод оказывается весьма действенным, так как «богатые компании» чаще всего хотят иметь все самое лучшее, даже если они не испытывают в том особой необходимости.

**Лидерство
как наиболее
привлекательная
отличительная идея**

Лидерство как платформа

Лидерство — прекрасная платформа для рассказа о том, как вы стали № 1. Как мы уже говорили, если публика воспринимает вас как ведущую на рынке компанию, она поверит любому вашему слову.

Сильной компанию делают
не товары и не услуги.
Основа ее возможностей —
позиции в сознании
покупателей.

Возьмем историю компании — производителя мороженого *Dreyer's Grand*. У нее имеются две торговые марки: «Dreyer's», которая продается в регионах к западу от Скалистых гор, и популярная на востоке США «Edy's». (Марки названы в честь основателей компании Уильяма Дрейера и Джозефа Эди.)

Благодаря им фирма стала ведущим производителем мороженого в США (по объему продаж), чем и пользуется в качестве дифференцирующей идеи.

Но что делает марки действительно уникальными и что во многом способствовало продвижению компании в лидеры, так это прямая доставка продукции в магазины. В отличие от крупнейших конкурентов, *Dreyer's* содержит парк рефрижераторов с опытными водителями, которые доставляют и разгружают коробки с мороженым в магазинах. Таким образом, отпадает потребность в дистрибьюторах с промежуточным размораживанием-замораживанием, отчего продукт считается более свежим. (Морозильные камеры — «кровные враги» мороженого.) Философия компании звучит так: великое мороженое делается с великой заботой.

История о лидерстве *Dreyer's Grand* плюс преимущества прямой доставки служат логичными и неопровержимыми аргументами в пользу «лю-

**Дифференцируйся
или умирай!**

бимого мороженого Америки». (Показателем его успешности может служить тот факт, что оно было куплено компанией *Unilever* за огромные деньги).

Сила лидерства

Сильной компанию делают не товары и не услуги. Основа ее возможностей — позиции в сознании покупателей. Сила *Hertz* — в лидирующей позиции компании, а не в качестве услуг по прокату автомобилей. Проще удерживать вершину, чем покорить ее. Можете ли вы назвать компанию, которой удалось одержать верх над лидером рынка? Победа зубной пасты «Crest» в своей категории во многом была связана с получением права на надпись «Одобрено Американской ассоциацией стоматологов». (Впрочем, компания *Colgate* вернула лидерство с помощью антимицробной пасты «Total».) Марка «Duracell» поднялась на вершину благодаря инновационным щелочным батарейкам, марка «Budweiser» вышла на первое место в категории пива, «Marlboro» — в сигаретах. Но число такого рода достижений весьма невелико.

В доказательство приведем такой факт. Из 25 торговых марок, занимавших лидирующие позиции на американском рынке в 1923 г., 20 по-прежнему находятся на первом месте. Четыре сместились на второе и одна — на пятое.

Крайне редко происходят и перестановки на последующих местах. Если бы в маркетинге, как на бегах, принимались ставки, все разумные люди всегда ставили бы на фаворитов. За время, прошедшее после окончания Второй мировой войны,

**Лидерство
как наиболее
привлекательная
отличительная идея**

среди трех ведущих автомобильных компаний США произошла всего одна перестановка.

В 1950 г. *Ford Motor Company* обошла *Chrysler Corporation* и вышла на второе место. С тех пор порядок мест не изменялся: *General Motors*, *Ford*, *Chrysler*. Какая скука, не правда ли? Жесткий порядок мест в маркетинговой гонке, сохранение их год за годом компаниями и марками приводит к недооценке первостепенной важности действий фирмы, направленных на защиту своих позиций. Улучшать позиции сложно, но сохранять их относительно легко.

Если вам удалось покорить вершину, специально позаботьтесь о том, чтобы о вашем успехе узнал весь рынок. Многие компании воспринимают свое лидерство как должное и никогда им не пользуются. Тем самым они дают зеленый свет конкурентам. Как только у вас появится шанс, перекройте им дорогу.

Лидирующая карамель

В любой товарной категории есть лидер, но далеко не каждый из них известен потребителям. Возьмем простые леденцы на палочке. Мы знакомы с ними с детства, но если вас спросят, чья продукция продается лучше всего, вы наверняка будете теряться в догадках.

А теперь держитесь: одна из фирм продает вдвое больше карамелек на палочке, чем ее ближайший конкурент. Более того, компания поставляет свою продукцию в 170 стран мира. Впечатляет? А как вам такой факт: она производит свыше 20 млн леденцов на палочке в день, а за год ее вытянутой

**Дифференцируйся
или умирай!**

в ленты продукцией можно было бы «обернуть» земной шар двенадцать раз.

Ну а если мы скажем, какой огромной популярностью ее карамель пользуется у всех от мала до велика, вы наверняка воскликнете: «Должно быть, это чертовски вкусная вещь! Надо попробовать!» Пробуйте карамель «Chupa Chups», самые популярные леденцы на палочке в мире. Их выпускают в Барселоне, Испания.

Вот что значит быть лидером рынка.

**Лидерство
как наиболее
привлекательная
отличительная идея**

14

Отличительная идея наследия

В главе 10 мы упоминали о том, что человеческий разум полон сомнений. Поэтому любая помогающая преодолеть их стратегия может считаться правильной.

Выделить товар из общей массы можно при помощи исторического наследия торговой марки. Мы имеем здесь дело с еще одной мощной дифференцирующей идеей, ибо длительная история компании или марки, как оказывается, имеет большое психологическое значение, а именно вселяет в людей уверенность в правильности выбора.

Приступая к изучению причин данного явления, мы предполагали, что длительная история существования фирмы свидетельствует о ее экспертных способностях. Потребители уверены, что «возрастная» компания не может не быть мастером своего дела.

**Отличительная идея
наследия**

Однако в отличие от Китая и Японии, где пожилые люди пользуются беспрекословным авторитетом, в американской культуре чаще прослеживается резко отрицательное отношение к старости. Все хотят быть молодыми. Быть старым и мудрым в понимании американцев — значит быть отсталым и несовременным.

Психология наследия

На наш вопрос о причинах значимости исторического наследия специалист по психологии потребителей доктор Кэрол Муг высказала следующие наблюдения:

«Психологическую значимость наследия можно объяснить сильнейшим эффектом участия в бесконечной цепочке событий, закрепляющей в нас право на жизнь, связывающей нас с историей, продолжением которой являемся сначала мы, а после нашей смерти — дети. Это путь в бессмертие. Без ощущения исторических корней, без знания своих предков люди могут чувствовать себя брошенными, отверженными, эмоционально оторванными от окружающих. Не имея связи с прошлым, трудно поверить в существование будущего.

Сущность исторического наследия, таким образом, заключается в бесконечности, в участии в жизненном процессе и в результате — в победе над смертью. Подключение к данному процессу компаний и товаров дополнительно усиливает веру людей в бессмертие. Оставляя свои традиции потомкам, мы проникаемся ощущением смены поколений. Идея бесконечности завладевает нами.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Вырастает новое поколение, жизнь продолжается. Когда организационные образования, такие как фирмы, разрушают или уничтожают свое наследие, они, без преувеличения, разрывают отношения доверия, бросают на произвол судьбы людей, которые верили в них, вызывают инертность с их стороны, своего рода эмоциональное онемение. Недоверие, цинизм, отчужденность определенно не способствуют торговле».¹

Вот все, что вы хотели знать об историческом наследии, но боялись спросить.

Традиции как альтернатива лидерству

Другой подход к вопросу наследия состоит в том, что длительное существование компании вызывает у потенциальных покупателей ощущение, что они имеют дело с лидером отрасли. Если не по размеру, то уж наверняка по возрасту.

Неудивительно, что фирмы используют выработавшиеся у них традиции и культуру как основу для точек отличий.

Еще в 1919 г. пианино марки «Steinway» было представлено в рекламе как «инструмент бессмертных».

Позднее марка «Cross Pen» возвестила о своей продукции как о «безупречной классике начиная с 1846 г.».

Знаменитый аукционный дом *Sotheby's* век за веком восхваляет год своего основания — 1744-й.

«Glenlivet Scotch» позиционируется как «Отец всех виски. На основании Акта 1823 г. Правительство Его Величества даровало заводу *The Glenlivet Distillery*

Сущность исторического наследия, таким образом, заключается в бесконечности, в участии в жизненном процессе и в результате — в победе над смертью. Подключение к данному процессу компаний и товаров до-полнительно усиливает веру людей в бессмертие. Оставляя свои традиции потомкам, мы проникаемся ощущением смены поколений. Идея бесконечности завладевает нами.

К. Муг

Отличительная идея наследия

самую первую лицензию на розлив единственного солодового виски в Шотландии».

Пиво «Budweiser» продвигается на рынке как «Классическое американское пиво начиная с 1876 г.».

Некоторые из названных выше марок лидируют в своих категориях, другие нет. Но все они производят сильное впечатление и отличаются от конкурентов.

Историческое наследие и будущее

Однако, как пишет редактор бизнес-новостей агентства *Associated Press*, одних традиций может быть недостаточно: «В последние годы компании всех мастей занимаются поисками новой маркетинговой тактики, в которой бы сочетались удобные для потребителей традиции и обязательная для продолжения успеха прогрессивность».²

Wells Fargo Bank — организация, начинавшая с выпуска повозок для пони и дилижансов, сохраняет свою первоначальную идею и по сей день. Ее можно выразить девизом: «Быстро тогда. Быстро сейчас». Разница лишь в том, что скорость современных «дилижансов» благодаря компьютерным технологиям возросла до световой.

L. L. Bean продвигает свой каталог почтовой торговли, выходит в Интернет, представляет женскую одежду, одновременно тщательно оберегая свой новоанглийский имидж. Как говорит представитель компании, «классический внешний вид подходит для любого поколения».

Неизменный успех перечного соуса «Tabasco» тоже служит примером сбалансированного отношения

к наследию и ориентации в будущее. В его рекламе используются традиционные темы, такие как разливы луизианских рек и перцовое пюре в дубовых бочках. В то же время компания позиционируется как современная и модная: выпускает фирменные галстуки, участвует в кулинарных фестивалях, использует свой соус для приготовления коктейлей, впервые появившихся в сельских устричных кафе Луизианы.

Наибольшей популярностью пользуется коктейль «Пожар в прерии», состоящий из порции текилы и небольшого количества «Tabasco».

«Маркетинг требует непрерывного сохранения равновесия», — говорит президент компании Пол Макилейни.

«История Америки знает множество компаний, не сумевших адаптироваться к изменяющимся рынкам, — рассказывает Роберт Собел, заслуженный профессор истории бизнеса Университета Хофстра. — Решающий момент наступает, когда президент фирмы говорит: “Товар создал мой отец, и это памятник в его честь. Пока я жив, мы будем выпускать его”. Само собой, года через четыре он уже не является президентом. Если вы обеими руками держитесь за свое прошлое, вы обречены».³

Историческое наследие в политике и юриспруденции

Рассмотрим успех Джорджа Буша-младшего как кандидата в президенты США. Он был «жалостливым консерватором» из Техаса. Но что такое «жалостливый консерватор»? Никто толком не знает.

Отличительная идея наследия

Зато все знают, что у Джорджа Буша президентское происхождение. (Он даже внешне похож на своего отца-президента.) Само наследие выгодно выделяло его на фоне остальных кандидатов.

В качестве двух примеров использования исторического наследия в правовом бизнесе можно привести две юридические фирмы из Новой Англии: *RasCasi & Davis* и *Trantolo & Trantolo*. Обе они имеют прочные связи с прошлыми поколениями и эффективно пользуются ими в целях дифференцирования. Особенно преуспела *Trantolo & Trantolo*: ее реклама рассказывает о первых делах компании по защите прав семей иммигрантов. Позиция фирмы основана на двойственной исторической идее — длительном служении обществу и помощи простым людям, а в качестве проводника выступает тема борьбы за права «маленького человека».

Возврат к наследию

Обращаться к наследию никогда не поздно. «Franzia» — одна из самых популярных в Америке марок вина. Вино как вино, продается в упаковках по пять литров. Но его прошлое удивительно и мало известно широкой публике. Вот только что написанная и еще никому не рассказывавшаяся история марки.

Тереза Франзия — маленькая женщина, ставшая пионером американского виноделия.

Маленькая, «метр со шляпкой» (150 сантиметров), эта итальянка сыграла очень большую роль в создании огромного — в будущем — бизнеса. В 1900 г. Тереза приехала в Калифорнию и поселилась на ферме в Сентрал-Валли, городке близ

**Дифференцируйся
или умирай!**

Сан-Франциско. Вместе с семьей она выращивала виноград на плодородной, считавшейся лучшей на многие мили вокруг почве.

После отмены «сухого закона» Тереза решила начать производство вина. Она получила кредит в \$10 тыс. у А. Джованни, основателя *Bank Of America*, и построила винодельню. Половину взятой в кредит суммы она отдала своей дочери и ее мужу, Эрнесту Галло. Остальное вы знаете. Тереза Франция положила начало американскому виноделию. В настоящее время она и ее зять производят 50 % всего разливаемого в Америке вина.

Данная история превращает банальное столовое вино в совершенно особенное, вино с уникальным наследием.

Мораль: рассказывать общественности истории никогда не поздно. (Если, конечно, они интересны публике.)

Попытка вернуться к наследию в DDB

DDB Worldwide Communications — крупное рекламное агентство, ставшее правопреемником *Doyle Dane Bernbach*, той самой организации, что, по мнению многих, была родоначальником современной рекламной отрасли. (Мы рассказывали о Б. Бернбахе в главе 5.)

Doyle Dane была основана в 1949 г., и *DDB* воспользовалась пятидесятой годовщиной фирмы как средством для «наведения лоска» на свою репутацию и выделения из несметных полчищ конкурентов.

**Отличительная идея
наследия**

Как писала «New York Times», глава агентства Кейт Рейнхард заявил, «мы пытаемся возродить наследие Бернбаха. История *Doyle Dane* представляет собой марочный капитал, который нельзя не использовать».

Возврат к собственным корням — идея, безусловно, хорошая, однако основная проблема остается нерешенной: исторические корни восходят к фамилии, которая давно исчезла из названия фирмы. В той же статье приводятся слова одного из креативных работников компании: «Смена названия после слияния агентств была чудовищной ошибкой, равнозначной отказу от имени “Coca-Cola”». ⁴

Не исключено, что время упущено, Кейт. Наследие Б. Бернбаха похоронено вместе с названием его агентства.

Модернизация исторического прошлого

Бывает, что изменения становятся необходимым условием выживания. Возьмем случай со знаменитейшим отелем *Greenbrier*, что в штате Западная Виргиния, история которого насчитывает уже 222 года.

Владельцы отеля собираются открыть при нем казино, надеясь тем самым и дальше привлекать туристов из «А-списка». Игорный зал будет решен в духе богатого *Hotel Hermitage* из Монте-Карло.

Президент отеля Тед Клейшнер утверждает, что появление казино — необходимое условие сохранения конкурентоспособности *Greenbrier*. В противном случае отель рискует стать «очередной *grande dame*».

**Дифференцируйся
или умирай!**

Географическое наследие

Еще один важный аспект наследия — географическое происхождение.

Если вы продаете водку из России, вам, очевидно, есть о чем поведать покупателям.

Если вы продаете компьютеры из США, вы обладаете большим преимуществом.

Если вы продаете автомобили из Югославии, у вас обязательно возникнут проблемы. (Марка «Yugo» была обречена изначально.)

«Место происхождения» имеет значение потому, что между странами существует, так сказать, товарная дифференциация.

Дело в том, что на протяжении многих лет разные страны славились и славятся выпуском определенных товаров. Как результат, уже сама страна происхождения товара служит свидетельством качества продукта. Если товар сделан там, где надо, он отличается высоким качеством. И наоборот, если товар происходит из некой страны, он нуждается в дополнительной проверке. Ниже приведен краткий список стран и их товарных характеристик в плане географического наследия.

США	Компьютеры и самолеты
ЯПОНИЯ	Автомобили и электроника
ГЕРМАНИЯ	Инженерия и пиво
ШВЕЙЦАРИЯ	Банки и часы
ИТАЛИЯ	Дизайн и одежда
ФРАНЦИЯ	Вино и парфюмерия
ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	Королевская семья и гоночные автомобили

«Место происхождения» имеет значение потому, что между странами существует, так сказать, товарная дифференциация.

Отличительная идея наследия

РОССИЯ	Водка и икра
АРГЕНТИНА	Говядина и кожа
НОВАЯ ЗЕЛАНДИЯ	Овцы и киви
АВСТРАЛИЯ	«Крокодил» Данди

Главное здесь — избегать ошибки «Yugo», то есть выпускать товар в месте, которое не только не способствует его продажам, но препятствует им.

Высокие технологии из Аргентины?

Так было в случае с высокотехнологичным товаром, выпускавшимся в стране, известной своими бифштексами, но никак не полупроводниковыми технологиями.

Компания *Multiscan* выпускает лазерные устройства для считывания штрих-кодов. Фактически она была близка к глобальному лидерству в производстве данного типа сканирующих устройств.

Мы советовали компании использовать свои ведущие позиции в лазерных технологиях в качестве дифференцирующего признака, но сомневались, что люди поверят в возможности высокотехнологичной фирмы аргентинского происхождения. К счастью, у компании имеется офис в США, и она была готова скрыть свое истинное происхождение.

Штаб-квартира *Multiscan* была переведена из Аргентины в Соединенные Штаты. Теперь она отличается правильным наследием и достигла больших успехов в высокотехнологичном экспортном бизнесе.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Антиконкурентное наследие

Бывает, что вы можете использовать историческое наследие конкурента против него самого. Подобное произошло много лет тому назад, когда фирма-импортер водки «Stolichnaya» опубликовала рекламу следующего содержания:

БОЛЬШИНСТВО АМЕРИКАНСКИХ ВОДОК
ПОХОЖИ НА РУССКУЮ ВОДКУ.
«STOLICHNAYA» ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ НИХ.
ОНА И ЕСТЬ РУССКАЯ

Но когда «Stolichnaya» перестала использовать в качестве отличительного признака свое наследие, лидером в секторе высококачественной водки стала марка «Absolut». Здравый смысл и история подсказывают, что единственная стратегия, которая может принести успех «Stolichnaya», — обращение к наследию.

Необходимо воспользоваться малоизвестным фактом: «Absolut» производится в Швеции.

Поэтому следует репозиционировать «Absolut» в соответствии с его происхождением и в то же время воспользоваться представлениями потребителей о традиционных русских ценностях. Реклама «Stolichnaya» могла бы звучать так:

«ABSOLUT» ИЗ ШВЕЦИИ ПРОТИВ
АБСОЛЮТНО РУССКОЙ ВОДКИ

Просто потому, что выражение «шведская водка» звучит далеко не так привлекательно, как «русская водка». Общеизвестно, что русская водка — перво-классная вещь.

**Отличительная идея
наследия**

Как правило, люди относятся к семейному бизнесу более благосклонно, чем к холодным, обезличенным открытым обществам, за которыми стоит множество жадных до наживы акционеров. Члены семьи могут быть не менее корыстолюбивыми. Но поскольку это их внутреннее дело, споры о распределении доходов никогда не всплескиваются на страницы газет и журналов.

**Дифференцируйся
или умирай!**

198

Или возьмем намечающееся сражение между *Procter & Gamble* и *Wal-Mart*, последняя выпускает частную марку хозяйственного мыла под названием «*Sam's American Choice*», конкурента «*Tide*».

Внешне появление более дешевого мыла ничуть не беспокоит *Procter & Gamble*. Однако компания может в любой момент обнародовать «тайну» конкурента, выпуском которого занимается отнюдь не *Wal-Mart*, а *Huish Detergents Inc.*

Вы доверите свою стирку некой *Huish*? Вряд ли.

Успех по-французски

L'Oreal — французский косметический гигант, использующий свое географическое наследие, да так, что вот уже добрый десяток лет темпы ростов объемов продаж компании измеряются двузначными числами.

Секрет в том, что, следуя своим традициям, фирма наделяет многочисленные товары шармом и обаянием разных культур. Что бы ни предлагала *L'Oreal* под своими разнообразными торговыми марками — итальянскую элегантность, нью-йоркскую опытность или французскую красоту, она всегда привлекает большое число представителей многочисленных культур с самыми разными уровнями доходов.

Журнал «*Business Week*» писал: «Многие компании стремятся гомогенизировать свои торговые марки, чтобы угодить всем культурам сразу, а исполнительный директор Оуэн-Джонс избрал для *L'Oreal* прямо противоположный путь. Продукция его фирмы служит олицетворением страны-про-

изводителя, превращая тем самым ограничивающий (по мнению многих гуру маркетинга) фактор в маркетинговое достоинство». ⁵

Быть может, в США торговая марка «Maybelline», также принадлежащая *L'Oréal*, и не пользуется особым успехом, зато где-нибудь в Шанхае сам факт ее американского происхождения очень даже способствует популярности. (И отличию от других.)

Семейное наследие

В мире, где большие компании становятся еще больше, эффективным способом выделения из общей толпы оказывается сохранение семейного бизнеса. Налоговое законодательство и поколения потомков затрудняют решение задачи, однако если семье удастся сохранить единство мнений и интересов, результат не заставляет долго себя ждать.

Как правило, люди относятся к семейному бизнесу более благосклонно, чем к холодным, обезличенным открытым обществам, за которыми стоит множество жадных до наживы акционеров. Члены семьи могут быть не менее корыстолюбивыми. Но поскольку это их внутреннее дело, споры о распределении доходов никогда не выплескиваются на страницы газет и журналов.

Считается также, что для семейных предприятий приоритетными являются проблемы товаров и производства, а не курс акций. Кроме того, такие компании более активно участвуют в жизни общества, потому что чаще всего члены семьи проживают в том же городе, где она зарегистрирована. А еще мы обнаружили, что в семейных фирмах к работникам

**Отличительная идея
наследия**

относятся как к членам большого семейства, в них присутствует ощущение, что люди выросли вместе.

Наиболее яркое подтверждение наших слов — многомиллиардная семейная фирма под названием *Rich's Frozen Foods*. Ее уникальное отличие как раз и заключается в семейном происхождении. Оно плюс большой товароборот делают компанию серьезным конкурентом для крупных, безликих корпораций.

Подчеркивая свое отличие, *Rich's* утверждает: «Мы заботимся о своих покупателях как о членах семьи».

Анализ опыта компании показывает, что в современном конкурентном мире семейное предприятие может обслуживать своих покупателей на уровне более высоком, чем соперники. Причины просты: нет необходимости думать об интересах акционеров, о доходах и Уолл-стрит. Вся энергия направляется на создание хорошего продукта.

Вот вам красивый, а главное, логичный аргумент в пользу не просто отличия, а выгодного отличия семейного наследия.

Достопримечательное наследие

Небольшой семейный бизнес может быть большой частью общества, как в случае с компанией *Troast Vision & Hearing Center* из Риджвуда (штат Нью-Джерси).

Вот как рассказывает историю компании глава семейства Роберт Троаст, в свое время получивший звание «Национального окулиста года»: «Когда я начинал свой бизнес, я и не предполагал,

**Дифференцируйся
или умирай!**

что он станет семейным. Больше всего я хотел обеспечить качественное обслуживание своим друзьям и соседям. Сегодня, 47 лет спустя, мы, по существу, превратились в достопримечательность. Мы являемся частью общества, и в этом есть что-то особенное. Многие мои пациенты, как и я сам, люди пожилые. Когда к нам приходит новый пациент, я уже знаком с его родителями, его дядями и тетями, двоюродными братьями и сестрами. В некоторых случаях наши дети росли вместе, и теперь я осматриваю уже внуков».

Кстати, о детях. В настоящее время компанией управляют сын и невестка Роберта Троаста, Рон и Карен. Они принимают активное участие в деятельности Торговой палаты, в церковной жизни и в «Маленькой лиге».

Все это, несомненно, очень отличает компанию. И вы знаете, она отнюдь не теряется в тени окружающих ее медицинских суперцентров.

Персонаж торговой марки

Существует и еще одно применение историческому наследию марки, а именно использование персонажа, с которым она впервые стала знаменита.

«The Jolly Green Giant» («Зеленый великан») у одноименной марки консервированных и замороженных овощей. «Colonel Sanders» («Полковник Сандерс») у закусовых *KFC*. «Charlie the Tupa» («Тунец Чарли») у *Star-Kist*. Эти торговые марки выделяются благодаря своим персонажам.

В том, что со многих из них «стерли пыль» и вернули в строй, нет ничего удивительного. «Зеленый

**Отличительная идея
наследия**

великан» проснулся и вновь продвигает овощи. «Мистер Пинат» («Mr. Peanut»), персонаж торговой марки «Planters», вернулся в своем былом обличии рафинированного эстета, что связывает марку с ее прошлым.

Как сказал Давид Йель, генеральный директор *Planters*, в своем интервью газете «New York Times», «отталкиваясь от нашего персонажа, мы начали говорить о качестве, вкусе и веселье, что отличает наши орешки от многих других». ⁶

Персонаж «Мистер Пинат» был придуман простым американским школьником в 1916 г. Его возвращение вызывает ностальгию у пожилых покупателей и интерес к стилю «ретро-шик» у молодежи.

Хорошо забытое старое превращается не просто в новое, а в иное новое.

**Дифференцируйся
или умирай!**

15

Дифференцирующая идея специализации

Публика положительно относится как к индивидам, так и компаниям, специализирующимся на определенных видах деятельности или выпуске конкретных товаров. Их считают экспертами и, как высококлассным, по мнению общественности, специалистам, зачастую им приписывают больше знаний и опыта, чем они в действительности обладают. Что, в общем, не удивительно, потому что слово «эксперт» означает «тот, кто обладает большими знаниями и подготовкой в некоей определенной сфере».

И наоборот, люди редко воспринимают разносторонние компании как обладающие большим опытом во всех предприятиях вне зависимости от их успешности. Здравый смысл подсказывает покупателям, что человек или компания не могут быть экспертами во всем сразу.

**Дифференцирующая
идея специализации**

Урок на тему специализации

Много лет назад, работая в корпорации *General Electric*, мы на собственном опыте убедились в преимуществе специализированного подхода перед разносторонним.

В то время *GE* продвигала концепцию поставок оборудования электростанций «под ключ». Идея была проста — концепция «Все покупки за один визит».

Хорошая идея, верно? Ошибка.

Поставщики электроэнергии отвечали: «Большое спасибо. Мы предоставим генеральному подрядчику свои турбогенераторы, другие компании-специалисты — средства управления, третьи — переключатели и т. д.».

Несмотря на то что предложение поступало от самой *General Electric*, внесшей огромный вклад в распространение «любви к электричеству», компании-покупатели стремились получить лучшее из лучшего, а именно продукцию и услуги фирм-специалистов.

Еще один урок

Ну что же, подумали в *GE*, не нужны энергетикам наши электростанции, ну и не надо. Обратимся-ка мы лучше к домашним хозяйкам и предложим им «кухню от *GE*».

Результат оказался аналогичным. Домашние хозяйки ответили: «Большое спасибо. Мы сами купим холодильники, *Kitchen Aid* сделает посудомоечные машины, *Maytag* — стиральные и т. д.».

Несмотря на то что предложение о комплексной поставке кухонного оборудования поступило от самой *General Electric*, большого кахуна (шаман или жрец, мастер или ремесленник у жителей Гавайских

**Дифференцируйся
или умирай!**

островов), домохозяйки хотели иметь лучшее из лучшего — продукцию и услуги фирм-специалистов.

Слабость громких имен

Разносторонние компании вроде *General Electric*, даром что имеют громкие имена, не обладают особой рыночной властью.

Рассмотрим положение компании *Kraft*, известнейшей марки в мире продуктов питания. В сравнении со специализированными торговыми марками она сильно проигрывает. В категории майонеза компании достается от *Hellmann's*; в категории желе она сдалась на милость *Smuckers*; в категории горчицы была просто уничтожена маркой «*French's*»; в категории йогуртов потерпела поражение от *Dannon*.

К счастью для *Kraft*, у нее есть несколько собственных марок-специалистов. Но самую удачную из них мало кто из потребителей связывает именно с *Kraft*. Мы имеем в виду сливочный сыр под названием «*Philadelphia*». Да, на упаковке написано «*Kraft*», но на это никто не обращает внимания. Для большинства американцев главное — маленькие сыродельни, которыми славится Филадельфия.

То же относится и к розничной торговле

Возьмем розничную торговлю. Каким магазинам сегодня приходится труднее всего? Универсамам. Ведь что такое универсам? Место, где продается буквально все. Генерализация — верный путь к провалу, потому что дифференцировать «место, где продается все», очень трудно.

**Дифференцирующая
идея специализации**

Американские сети *Campeau*, *L. J. Hooker*, *Gimbel's* — все они обанкротились. О своей несостоятельности объявили универмаги *Hills* и *Macy's* (последние вообще считаются крупнейшими в мире). Некоторым универсальным магазинам удалось обойти расставленные ловушки, но они скорее исключение, подтверждающее правило о нелегкой жизни данного типа розничных торговых предприятий.

Торговая марка-специалист
фокусируется на одном
продукте, одной выгоде,
одном сообщении.

Универмагам *Interstate* тоже грозило банкротство. Но руководители компании начитались книжек умных авторов и решили сосредоточиться на торговле единственной категорией товаров, приносившей им прибыль, — на игрушках. Было принято решение об изменении имени организации на *Toys «R» Us*, и сегодня доля компании на рынке игрушек США составляет 20 %.

Как мы писали ранее, формулой *Toys «R» Us* (узкая специализация плюс глубокий ассортимент) воспользовались многие другие торговцы. Для примера можно привести канцелярские магазины *Staples* и магазины видеопроката *Blockbuster Video*.

Да и вообще в розничной торговле наибольшего успеха добиваются специализированные магазины.

- The Limited*. Высококачественная одежда для деловых женщин.
- The Gap*. Повседневная одежда для молодых духом.
- Benetton*. Одежда из шерсти и хлопка для молодых и жизнерадостных.
- Victoria's Secret*. Сексуальное нижнее белье.
- Foot Locker*. Спортивная обувь.

**Дифференцируйся
или умирай!**

- *Banana Republic*. Повседневная одежда для состоятельных людей.

(Раз уж успехом пользуется розничная сеть под названием «Банановая республика», значит, мы точно живем в эпоху «специалистов».)

Оружие торговых марок-специалистов

Дифференцирование происходит в сознании потребителей, а «узкие специалисты» обладают «секретным оружием», позволяющим наиболее выгодно представить аудитории себя и свою специальность.

Торговая марка-специалист фокусируется на одном продукте, одной выгоде, одном сообщении. Так было в категории батареек, когда марка «Duracell» сфокусировала усилия на долговечных щелочных батарейках. В линейке конкурента, разносторонней марки «Eveready», тоже были такие батарейки, но помимо них — и многое другое.

Производители «Duracell» выбрали прекрасное название, отражающее такой атрибут, как долговечность, и намного оторвались от преследователей. Специалиста не смог остановить даже придуманный *Eveready* заяц «Энерджайзер». В настоящее время «Duracell» лидирует, занимая 45 % рынка. (По последним данным, на позиции «зайца» покушается даже марка № 3 «Ray-O-Vac».)

Как стать экспертом?

В качестве дифференцирующего признака специалист может использовать свои компетенции.

**Дифференцирующая
идея специализации**

В сфере экологического консалтинга работает множество крупных и малых фирм, но все они предлагают практически одни и те же услуги. В Бостоне же компания под названием *ENSR* предложила уникальную компетенцию — должную экологическую осмотрительность.

Другими словами, когда заключается международная сделка, например с недвижимостью, *ENSR* предлагает воспользоваться клиентам своими глобальными ресурсами для оценки экологических аспектов транзакции. Такая специализация не только отличает фирму от конкурентов, но и расширяет поле для деятельности. Кому еще, как не *ENSR*, поручить устранение обнаруженных проблем?

Мечта издателя

Если вы не заядлый автолюбитель, вы, скорее всего, никогда не слышали о ежемесячном журнале «Hemmings Motor News». Данное издание можно назвать образцовым специалистом в издательском деле, где компетентность — все равно что «святой Грааль».

Ежемесячный тираж «Hemmings» составляет 265 тыс. экземпляров, валовой доход издания — \$20 млн. Средний номер журнала содержит 800 страниц, пестрящих объявлениями о продаже всего и вся, от набора колесных подшипников для «Ford Model T» (станут вашими за \$55) до родстера «Rolls-Royce Henley» 1932 г. выпуска (всего за \$650 тыс.).

Наибольшую журнальную площадь занимает черно-белая рубричная реклама, оплата которой

**Дифференцируйся
или умирай!**

осуществляется наложенным платежом или кредитной картой. Редакционных статей — минимум. Продажами занимаются всего несколько человек.

Владелец одной из самых прибыльных в издательском бизнесе «денежных коров» Терри Эрич утверждает, что журнал пользуется популярностью не только у коллекционеров и реставраторов автомобилей, но и у более широкой аудитории.

«Я лишь заурядный наездник на чертовой лошади», — говорит он.¹ Но лошадь оказалась чертовски специализированной идеей.

Сила типовых торговых марок

Как уже было сказано, самое мощное оружие специалиста — превращение своего товара в типовой (генерический, дженерик). Типовая торговая марка символизирует собой не только продукт, но товарную категорию в целом.

В категории прохладительных напитков этого добилась *Gatorade*, очень сильная специализированная марка.

Конечно, повторить успех *Xerox* в копирах или *Scotch* в клейких лентах непросто. Однако именно у торговых марок-специалистов есть шанс достичь наивысшего успеха в брендинге.

Теперь плохие новости

Преуспевающий «специалист» должен непременно сохранить свой «профиль». Вы не имеете права заниматься новыми видами бизнеса, потому что вы

**Дифференцирующая
идея специализации**

рискуете негативно повлиять на свою репутацию специализированной марки (подробнее см. главу 20).

Ситуация напоминает кардиохирургию. Вряд ли успехи в этой области заставят хотя бы одного хирурга переключиться на операции на других частях тела.

Большинство фирм не любят замыкаться на одном бизнесе или специализации. Они стремятся к максимальному разнообразию своей деятельности. Но их руководство не понимает последствий такого рода решений, ведь как только компания начинает осваивать новую «профессию», она дает зеленый свет другой фирме к занятию прежней ниши. Одно время марка «Heinz» отождествлялась исключительно с маринованными огурцами. Затем она «превратилась» в кетчуп. Сегодня присутствие «Heinz» в категории огурцов практически незаметно, ибо в ней доминируют «Vlasic» и «Mr. Olive».

Одно время марка «Volkswagen» специализировалась на малогабаритных автомобилях. Постепенно одноименные автомобили увеличивались в размерах, становились быстрее, комфортабельнее. Сегодня в секторе компактных автомашин доминируют японские и немецкие производители.

«Scott» была ведущей маркой салфеток до тех пор, пока под этим названием не появилась уйма других бумажных продуктов. А на рынке салфеток лидирует «Charmin».

Бойтесь директорского хобби

Magna International — специализированная фирма, поставщик комплектующих частей для автомобильных фирм всего мира. В списке ее клиентов

**Дифференцируйся
или умирай!**

числятся *Chrysler, Ford, Jeep, Dodge, Chevrolet, Mercedes, Cadillac*. Годовой объем продаж компании достигает \$6 млрд. В автомобильной промышленности преобладает тенденция, когда поставщики поставляют на заводы все более крупные и сложные системы, например автомобильные сиденья в комплекте со всеми механизмами регулировки. Здесь и лидирует *Magna*.

Помимо автомобилей председатель совета директоров компании Фрэнк Стронак увлекается скачками и владеет сотнями лошадей. Директорским хобби и объясняется приобретение компанией непрофильных активов вроде ипподрома в Калифорнии. (А ведь это совсем иные лошади.) Ходят разговоры о покупке и других треков для скачек.

Дошло до того, что Ф. Стронак заявляет о возможной переориентации компании с поставок автомобильных комплектующих на ипподромы и спортивные тотализаторы. Удивляться недовольству акционеров, понятное дело, не приходится.

Наша ставка: компанию ждут большие проблемы.

Смотрите правде в глаза

Не обольщайтесь, публике далеко не всегда известно, кто является настоящим специалистом в товарной категории. Мы часто советуем своим клиентам позиционировать себя как «специалиста по (чему-либо)».

Публике необходима такая информация, потому что люди желают знать, кого можно считать экспертом в том или ином виде бизнеса. И если вы занимаетесь каким-то одним конкретным делом, постарайтесь, чтобы потребители непременно узнали о вашем профиле.

Большинство фирм не любят замыкаться на одном бизнесе или специализации. Они стремятся к максимальному разнообразию своей деятельности. Но их руководство не понимает последствий такого рода решений, ведь как только компания начинает осваивать новую «профессию», она дает зеленый свет другой фирме к занятию прежней ниши.

**Дифференцирующая
идея специализации**

Например, в начале 1990-х гг. японская автомобильная компания *Subaru* испытывала определенные затруднения. В 1993 г. ее президентом стал Джордж Маллер. Он задался вопросом: «Что мы делаем лучше всего? Каков наш конек?» Ответ был таков: технологии полного привода.

Новый руководитель компании решил сфокусироваться на данной компетенции. Он заявил: «Выпуская исключительно полноприводные автомобили, мы будем отличаться от *Toyota* и *Honda*».

В своей рекламе *Subaru* с гордостью заявляет, что не просто выпускает автомобили, а специализируется на создании полноприводных моделей. Данное решение позволило исправить ситуацию с продажами (по сравнению с периодом наибольшей популярности *Subaru* объемы продаж снижались на 60 %).

Компания выжила благодаря тому, что дифференцировалась на базе своей специализации.

Переизбыток «специалистов»

Иногда недостаточно просто быть «специалистом». Тем более если вас окружают другие эксперты.

В Интернете всего за несколько месяцев может появиться тьма специалистов в какой-либо сфере, и все они будут соперничать друг с другом за свою долю посещений веб-сайта.

Причина подобного изобилия кроется в дешевизне выхода на интернет-рынок. Но и здесь действуют правила дорожного движения. Тот, кого признают лидером, привлечет наибольший трафик. И тогда вам, возможно, достанется твердое второе место с

**Дифференцируйся
или умирай!**

числом посещений приблизительно вдвое меньшим. Или же третье место с числом посещений, меньшим еще вдвое, и это уже совершенно ненадежное положение. А всем остальным и подавно достаются лишь жалкие крохи.

Вывод: вне зависимости от того, идет ли речь о товарах, услугах или сайтах, в большинстве категорий борьба идет между двумя лидерами. И вам нужно стать одним из них.

16

Предпочтение — хорошая дифференцирующая идея

Наш опыт показывает, что люди не знают, чего они хотят. (Так зачем их спрашивать?)

Чаще всего потребители приобретают то, что, как они думают, необходимо иметь (весьма напоминает поведение бредущего за вожаком стада).

Испытывает ли большинство из нас реальную потребность в полноприводном автомобиле? (Нет.) Если он так уж необходим, почему такие машины не завоевали популярность лет пятьдесят назад? (Потому что была иная мода.)

Основная причина такого типа человеческого поведения кроется в сомнениях — предмете, о котором так активно пишут многие ученые.

Вместе со стадом

Одна из наиболее интересных работ на тему стадного инстинкта принадлежит перу Роберта Циалдино,

**Предпочтение —
хорошая
дифференцирующая
идея**

который рассматривает «принцип социального подтверждения» как потенциальное средство оказания воздействия.

Данный принцип гласит, что мы определяем правомерность поступков или ценность вещи исходя из мнений о них других людей. Мы считаем, что в данной ситуации наше поведение является допустимым в той степени, в которой оно распространено среди окружающих.

Склонность считать действие приемлемым, если его выполняют другие, совершенно нормальна. Как правило, когда мы действуем социально приемлемым образом, мы допускаем меньше ошибок. Обычно правильным является массовое поведение людей.¹

Общественное свидетельство

Предпочтение как раз в том и состоит, чтобы с пользой для себя продемонстрировать «мнение других людей». А поскольку стратегия предпочтения может принимать различные формы и обличья, применять ее можно для продвижения самых разных товаров.

«Tylenol», болеутоляющее средство № 1 в Америке, стал популярным благодаря тому обстоятельству, что данному препарату отдают предпочтение в медицинских учреждениях.

«Nike», марка спортивной обуви № 1, приобрела широкую известность в силу того, что ей отдают предпочтение (благодаря деньгам, которые они получают от производителя) многие знаменитые спортсмены.

Популярность ультрамодной марки дорогих автомобилей «Lexus» во многом связана с ее по-

**Дифференцируйся
или умирай!**

ложительными оценками автовладельцами во влиятельном рейтинге *J. D. Powers*.

Компания *Midwest Express Airlines* пропагандирует тот факт, что, по данным журнала «Cond Naste Traveler», она наиболее популярна у авиапутешественников.

Дорогой марке кормов для кошек и собак «Science Diet» отдают предпочтение «питомцы ветеринарных врачей».

Компании-производители активно пользуются рекомендациями людей, организаций, средств массовой информации, исследователей, кого угодно. Если в рекомендации присутствует признак аутентичности, они получают возможность выделиться с ее помощью на фоне конкурентов.

Особенно остро проблема «выделения» стоит в Интернете. Уж здесь-то затеряться среди великого множества выборов проще простого.

Предположим, вы решили заказать в сети корм для своего кота. Поисковая система предлагает вам обратиться на *Pets.com*, *Petsmart.com* и *Petstore.com*. Посетив виртуальные «магазины», вы понимаете, что все они очень похожи друг на друга (организованы по видам животных, предлагают массу продуктов, а разница в ценах не превышает нескольких центов).

Однако на одном из сайтов кое-что может вызвать у вас повышенный интерес. Первое, что вы видите на главной странице *Petstore.com*, фраза: «Эксклюзивное партнерство с Американской ассоциацией ветеринарных лечебниц». Вот вам и рекомендация, пусть и онлайн-овая. (Даже если вы никогда ничего не слышали об ассоциации, ее

**Предпочтение —
хорошая
дифференцирующая
идея**

название звучит авторитетно.) Почему бы не прогуляться вместе со «стадом»?

История из дождливой Великобритании

Никто не разбирается в зонтах лучше британцев.

Какая марка пользуется наибольшей популярностью на дождливых островах?

Можно считать, что это зонты «Brigg», марка-поставщик принца Уэльского.

Естественно, за право обладания зонтом, которым пользуются принц Чарльз и Джон Стив из фильма «Мстители» («The Avengers»), придется заплатить. В зависимости от материала зонты «Brigg» стоят от \$200 до \$800.

Большинство людей, конечно, понимают, что членам королевской семьи не приходится мокнуть под дождем. Но вместе с тем все знают, что уж они-то могут позволить себе самое лучшее.

Достаточно для того, чтобы выбор пал на «Brigg».

История о пиве из Чили

Компания *Heineken* построила в Чили современный пивоваренный завод и начала выпуск новой марки пива под названием «Becker». Идея состояла в том, чтобы предложить продукт высокого качества по более доступной цене, схожей с ценой лидера рынка, марки «Cristal».

Как вы, наверное, догадываетесь, появление *Heineken* на чилийском рынке встретило яростное сопротивление со стороны местных пивоваров. Однако когда трубы протрубили отбой, исследователи

**Дифференцируйся
или умирай!**

установили, что потребители с высоким уровнем дохода отдадут предпочтение пиву «Becker». Они ценят пиво мирового уровня качества. Они могут позволить себе любое пиво.

Мы советовали компании воспользоваться потребительскими предпочтениями и дифференцировать марку как напиток для высшего сегмента рынка, а также для всех тех, кто стремится в него попасть.

Словесно данное предпочтение выражалось очень просто: «Becker» — пиво, «которое предпочитают люди со вкусом».

Вы ведь не сомневаетесь в своем вкусе?

Все предпочтения в одном

То, что однажды проделала брокерская компания *Charles Schwab*, можно назвать стратегией демонстрации предпочтений в высшем своем проявлении. На трех полосах газеты «Wall Street Journal» было опубликовано рекламное объявление, в котором приводились свидетельства авторитетных источников, подтверждающие заявления компании о ее лидерстве в сфере онлайн-операций с ценными бумагами.

- Журнал «Money» присудил *Schwab.com* звание лучшего брокерского сайта, поставив пять звезд из пяти возможных по критериям «простота использования» и «продукты и инструменты». «Money» также назвал *Schwab* «выбором № 1» для средних и состоятельных инвесторов.

**Предпочтение —
хорошая
дифференцирующая
идея**

- ❑ Журнал «Smart Money» назвал *Schwab* лучшей компанией онлайн-торговли, отметив: «Просто *Schwab* взяла больше баз, чем любой из конкурентов».
- ❑ Журнал «PC World» выбрал *Schwab* в качестве лауреата Премии мирового класса 1999 г. в номинации «Лучший брокерский веб-сайт», провозгласив: «*Charles Schwab* — бесспорный король онлайн-брокеров».
- ❑ Конгресс производственных профсоюзов США назвал *Charles Schwab Corporation* победителем своего конкурса *CIO 100*, признав ценность создания и укрепления отношений с «покупателями посредством технологии».
- ❑ Организация *Financial Net News* присудила *Schwab* звание лучшего финансового веб-сайта 1998 г. по сумме показателей.
- ❑ Журнал «PC Magazine» поставил *Schwab* высший балл за поддержку покупателей, систему отчетности и исследования.

Для тех, кому этого могло показаться мало, рекламодатель привел оценки независимых экспертов.

- ❑ Больше онлайн-инвесторов: свыше 2,5 млн инвесторов выбрали *Schwab* для осуществления инвестиционных операций.
- ❑ Больше онлайн-сделок: день за днем *Schwab* осуществляет больше онлайн-сделок, чем любой другой брокер.
- ❑ Больше онлайн-активов.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Еще не дочитав до конца, люди уже знали, кому из е-брокеров отдает предпочтение большинство. Более того, потребители даже боялись спорить на эту тему.

Сомнительное предпочтение

В качестве иллюстрации прямо противоположных действий можно привести случай из гамбургерных войн.

Речь идет о рекламной кампании сети закусочных *Burger King* в поддержку ее знаменитого гамбургера «Воппер». По общенациональному телевидению крутился ролик, в котором «Воппер» назывался «самым любимым гамбургером Америки».

Данное заявление основывалось вовсе не на объеме продаж. (Очевидно, что *McDonald's*, у которой вдвое больше отделений, продает больше «Биг-Маков».) Оно базировалось на результатах заказанного компанией исследования, в ходе которого 700 жителям США по телефону был задан вопрос: «Какой гамбургер вы любите больше всего?»

«Воппер» упоминался чаще всех. (По данным *Burger King*, ему отдали предпочтение 33 % респондентов.)

Когда конкурент опережает вас по объему продаж и ваше исследование проводит отнюдь не авторитетная независимая организация, когда к тому же всего треть участников опроса упоминают ваш гамбургер, оснований для заявлений об общенациональных предпочтениях, пожалуй, маловато.

**Предпочтение —
хорошая
дифференцирующая
идея**

Вот и «New York Times» усомнилась в стратегии *Burger King*. В заголовке посвященной данной программе рекламной колонки звучал чисто риторический вопрос: «*Burger King* лжет нам и не краснеет?»*

Легитимное предпочтение

Данный случай затрагивает очень важный момент стратегии дифференцирования на основе предпочтений.

«Мнение других людей» — принцип общественного свидетельства в действии — усиливается в тех случаях, когда ваши заявления способны выдержать самую строгую проверку. Чем они легитимнее, тем лучше.

Если вы сами проводите опрос, не экономьте на квалифицированных интервьюерах.

Если вы цитируете чужие оценки, убедитесь, что репутация знатоков чего-то стоит. (Для примера можно привести авторитетнейшие рейтинги «J. D. Power» и «Zagat».)

Если в вашей конкретной сфере исследования еще не проводились, убедите заняться ими одно из отраслевых изданий. Журналисты получают интересный материал, а победитель — прекрасную возможность вплоть до публикации результатов следующего исследования сослаться на «мнение других людей».

Влиятельность прессы прекрасно понимал Дэвид Огилви, легенда рекламного бизнеса. «Аудитория

**Дифференцируйся
или умирай!**

* Игра слов: *whopper* — нечто очень большое (в данном случае гамбургер) и наглая, бессовестная ложь. — Примеч. пер.

читателей статей в шесть раз превышает число “потребителей” рекламы, — говорил он. — Редакторы продают лучше, чем рекламодатели».

Кредит доверия от J. D. Power

В приемной *Valley Hospital* в Риджвуде, штат Нью-Джерси, на самом видном месте находится нечто такое, что вы совершенно не ожидаете увидеть в лечебном учреждении, — сверкающая награда от *J. D. Power and Associates*, выданная этой больнице как призеру программы «Безупречный госпиталь».

Компания *J. D. Power*, обретя известность как независимый аналитик автомобильных брендов, взялась за анализ авиакомпаний, а затем и представителей других сфер. Теперь компания исследует и больницы (за изрядные деньги), оценивая впечатления больных от того, как их принимают, как за ними ухаживают, как проводят обследования и процедуры, как проходит общение с докторами, от больничной обстановки (физический комфорт в палатах и питание) и процесса выписки.

Valley Hospital был первым лечебным учреждением в своем регионе, получившим эту награду, и это обернулось для него неожиданным общественным признанием. Нынешняя награда является третьей подряд. Результаты этого признания извне оказались поистине невероятными:

- улучшился моральный климат среди персонала;
- повысился уровень известности и благосклонности среди потенциальных пациентов;

**Предпочтение —
хорошая
дифференцирующая
идея**

- большинство пациентов заявляет о повышении или значительном повышении доверия к больнице.

Как сказал нам один официальный представитель этого лечебного учреждения, «благодаря столь значительной известности бренда *J. D. Power* этот приз, с одной стороны, служит подтверждением позитивных впечатлений наших пациентов, а с другой стороны, гарантирует таковые впечатления».

Этичное предпочтение

В некоторых товарных категориях агрессивное продвижение самого себя выглядит не совсем корректным. Больницы и частные клиники, к примеру, вряд ли согласятся на «переквалификацию» своего медперсонала в «торговых работников».

Однако сами пациенты не настолько образованны, чтобы разбираться в тонкостях медицины. (Многим сложно даже сделать выбор между *Mercedes* и *Lexus*.) Так как же преодолеть тиранию выбора и найти подходящего профессионала, который сможет дать достоверную оценку?

Здесь снова вступает в силу принцип «мнения других людей». Причем в данной ситуации он действует сильнее обычного.

Специалист по этике Рэнди Коэн описал «лучший способ достижения прекрасной цели, коей является помощь пациентам в выборе врача». Его рецепт: «Объекты медицинского характера могут оценивать нейтральные стороны вроде оценок колледжей от “*Baron's*”. Или можно составить справочник на основе мнений больничных пациентов, как у “*Zagat*”.

В обоих случаях врачи смогут избежать этически неловкой ситуации».²

Предпочтения в категории кроссовок

Компания *Nike* построила свою репутацию и бизнес благодаря немалым денежным затратам на создание «партнерств» со спортсменами и спортивными командами. По всему миру во всех видах спорта в одежде и обуви *Nike* выступают около 4 тыс. атлетов. Майкл Джордан, Тайгер Вудс, Мия Хамм, Пит Сампрас, команды 13 крупнейших колледжей США, 3 команды по регби, 20 команд по футболу и американскому футболу. Да что там, характерный логотип «*Nike*» можно найти на форме большинства известных спортивных команд.

Стратегию предпочтения *Nike* можно сформулировать так: «То, что носят лучшие спортсмены мира».

Компания *Brooks Sports* тоже выпускает спортивную обувь. Но в отличие от *Nike*, финансовые достижения которой в последнее время не внушают оптимизма, *Brooks* демонстрирует очень неплохие результаты.

Марка ориентируется преимущественно на серьезных бегунов. Бесплатно спортивную обувь под ее именем носят всего лишь 200 бегунов. Возможно, имена Регины Джойс, Джона Сенса и других ничего не скажут средней домохозяйке, однако для любителей бега они — настоящие иконы.

Рекламные расходы в таких узкоспециализированных изданиях, как «*Runners World*» и «*Running*

**Предпочтение —
хорошая
дифференцирующая
идея**

Times Brooks», составляют всего-навсего \$750 тыс. в год. (*Nike* тратит больше на создание каждого своего крикливого ролика.)

Мораль: если вы не рассчитываете на то, что вам отдадут свои голоса все потребители, найдите тех из них, кто наверняка предпочтет именно вас.

Дух подражательства

В свое время Стэнли Резор, один из основателей рекламной фирмы *Walter Thompson*, объяснил феномен предпочтения «духом подражательства»: «Мы стремимся копировать тех, чей вкус, знания или опыт считаем наилучшими».³

Когда-то давно звезды европейской оперной сцены рекомендовали публике сигареты «Lucky Strike», которые якобы оказывают неподражаемый эффект на их голосовые связки. (Сегодня они запели бы по-другому.)

В рекламе сигарет «Camel» как-то было заявлено, что «Camel» курят больше врачей, чем любые другие сигареты». (Вот уж реклама так реклама.)

Королева Румынии рассказала журналисту, что доверяет свою красоту крему «Pond's». Реклама с ее участием в «Ladies Home Journal» принесла 9400 заказов по купонам. (Чтобы не уступить пальму первенства иностранке, миссис Реджинальд Вандербильд собрала своей рекламой 10 300 заказов.)

«Девять из десяти звезд экрана, — уверяло рекламное обращение 1927 г., — ухаживают за своей кожей с помощью туалетного мыла «Lux»».

Позже в том же году ориентирующиеся на подражателей рекламисты побили все рекорды.

**Дифференцируйся
или умирай!**

В одном и том же номере популярного журнала актриса Констанция Талмейдж рекламировала восемь разных товаров, от автомобильных камер до будильников.

Сегодня на смену звездам кино приходят спортсмены, рекламирующие все — от молока и банков до автомобилей с алюминиевыми кузовами. Вот они, герои нашего времени.

Важность «соответствия»

В Китае и Японии знаменитая личность может рекламировать что угодно, и публика ей поверит. В США между объектом рекламы и действующим лицом должно быть естественное соответствие, иначе деньги будут выброшены на ветер. Американские потребители лучше разбираются в рекламе; одним известным именем их не убедишь, необходим смысл.

Участие покойного актера Роберта Митчема в рекламе «беззавязочных»* мешков для мусора было просто глупым. (Юмор: он никогда не носил галстука.)

Участие Джеймса Гарнера и Сибилл Шепард в рекламе говядины было катастрофой. У Джеймса начались проблемы с сердцем, а Сибилл и вовсе оказалась вегетарианкой.

Катрин Денев и «Chanel», Майкл Джордан и «Nike», Пол Хоган и «Subaru Outback». Идеальные сочетания. Стив Янг и молоко? Вряд ли.

**Предпочтение —
хорошая
дифференцирующая
идея**

* От англ. *tieless*, букв. «без галстука». — *Примеч. пер.*

Китайцы любят героев

Как мы сказали, вне зависимости от соответствия в Китае «звезда» может с успехом рекламировать все что угодно. Именно такого пути придерживаются местные компании для дифференцирования своих товаров и торговых марок. Пекинская пивоваренная компания *Naomen Brewery*, например, с гордостью демонстрирует покупателям фотографию председателя ЦК КПК рядом с президентом Биллом Клинтоном.

Само собой, такие известные фигуры, как ковбой Мальборо, Микки-Маус и Майкл Джордан, прочно завоевали себе место под солнцем Китая.

Китайцы любят коньяк

В настоящее время на долю Китая приходится четверть мировых продаж коньяка. Столь высокая популярность напитка связана с его прочными ассоциациями с такими героями наших дней, как магнаты. Дорогой импортный коньяк позиционируется как «признак статуса», напиток новых, богатых китайцев.

Зная о желании многих представителей среднего класса Китая подражать магнатам и их образу жизни, компания *Joseph E. Seagram & Sons Inc.* выпустила «Martell Noblige», коньяк средней ценовой категории, ориентированный на новое поколение потребителей из Франции, Китая, Гонконга и Тайваня. Уже через несколько дней после появления на рынках марка получила «прописку» в более чем 60 клубах Китая.

Публика выбирает то, что предпочитают сильные мира сего.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Упражнение на тему предпочтения

Давайте, интереса ради, построим стратегию предпочтения для одной из сетей фешенебельных отелей. Здесь мы должны рассмотреть двоих игроков. Первый из них — *Ritz-Carton*, компания с 22 гостиницами в США (всего 35 отелей). У нее есть достойный конкурент, компания *Four Seasons*, владеющая 21 гостиницей в Америке и еще 11 в остальном мире.

Журнал для состоятельных туристов «Cond Naste Traveler» провел опрос 37 тыс. читателей на тему любимых отелей. (Дамы и господа, приготовьте свои кредитные карты!)

В категорию под названием «лучшие из лучших», в которую вошли 100 лучших в мире гостиниц, курортов и круизных теплоходов, попали 9 отелей *Ritz* и 14 отелей *Four Seasons*.

Теперь обратимся к списку лучших мест для проживания в США. Здесь мы видим 19 отелей *Ritz* и 15 отелей *Four Seasons*.

Журнал «Business Travel News» опросил 850 специалистов по корпоративному туризму, попросив их оценить роскошные гостиницы по 14 критериям. На первом месте оказались отели *Four Seasons*, на втором — *Ritz-Carton*.

Разница между ними невелика, однако в соответствии с данными статистики на первом месте *Four Seasons*. Из всех лучших гостиниц ее отелям предпочтение отдается чаще всего. Компании следует строить свою программу продвижения на том, что ее выбирают люди, способные проживать везде, где захотят. Потому что гостиницы *Four Seasons* «лучшие из лучших».

**Предпочтение —
хорошая
дифференцирующая
идея**

17

Товар как дифференцирующая идея

Разработка новых товаров требует от компаний постоянно возрастающих усилий. Множество инженеров, дизайнеров, специалистов по производству тратят бесчисленные часы на создание и испытание того, что, как им кажется, должно выполнять свои функции лучше любого существующего на рынке продукта.

Однако сотрудники отделов маркетинга нередко воспринимают их труд как нечто само собой разумеющееся, с головой погружаясь в рекламу, стимулирование, дизайн упаковки и прочую маркетинговую деятельность.

Мы твердо убеждены в необходимости глубокого изучения сотрудниками отделов маркетинга производимых компаниями товаров. В большинстве случаев такой анализ позволяет обнаружить мощную дифференцирующую идею, которая до той поры оставалась не востребовавшейся.

**Товар как
дифференцирующая
идея**

Все зубные пасты борются с кариесом. Все новые автомобили отличаются высокими ходовыми характеристиками. Все стиральные порошки используются для того, чтобы одежда стала чище. Различия же между товарами заключаются в том, как они сделаны.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Волшебные ингредиенты

Работоспособность многих товаров основана на определенной технологии или элементе конструкции. Часто такая технология защищается патентом. В то же время специалисты по маркетингу далеко не всегда тщательно анализируют преимущества, связанные с такого рода элементами, полагая их слишком сложными или непонятными для потребительского понимания. С гораздо большей охотой они проводят рыночные исследования и концентрируются на выгодах товара или стиле жизни, для которого товар наиболее подходит. Их девиз звучит так: «Людям все равно, как сделан товар. Покупателям важно только то, что продукт делает для них».

Проблема состоит в том, что во многих товарных категориях разные продукты делают практически одно и то же. Все зубные пасты борются с кариесом. Все новые автомобили отличаются высокими ходовыми характеристиками. Все стиральные порошки используются для того, чтобы одежда стала чище. Различия же между товарами заключаются в том, как они сделаны.

Вот почему мы советуем тщательно изучать выпускаемые вами товары и находить в них уникальные элементы и технологии. Затем, если возможно, дайте им названия и преподнесите как волшебные ингредиенты, благодаря которым ваш продукт и отличается от других. Если такие компоненты еще и запатентованы, тем лучше.

Когда на рынке появилась зубная паста «Crest» с фтором, производитель приложил все силы, чтобы потребители узнали о содержании в ее составе

«флуористата». Понимала ли публика, что это такое? Нет. А какая разница? Главное, чтобы звучало впечатляюще.

Когда *Sony* только начинала штурмовать «вершину» рынка телевизоров, компания подняла большую шумиху вокруг своих «тринитронов». Понимала ли публика, что это такое? Нет. А какая разница? Звучало-то впечатляюще!

General Motors потратила около \$100 млн на продвижение «Northstar», новой системы, устанавливаемой в автомобилях «Cadillac». Понимает ли публика, как работает двигатель? Нет. А какая разница? Главное, что название системы производит сильное впечатление.

Волшебные ингредиенты не требуют объяснения. Просто потому, что они чудодейственные.

Высокотехнологичные ингредиенты

Компания *Silicon Graphics* первой начала выпускать специализированные компьютеры для обработки трехмерных изображений, так называемые «3D-компьютеры». Это удивительные и очень сложные аппараты. Мы обнаружили, что все спецэффекты реализуются при помощи уникальной технологии, или «геометрического движка», и убедили компанию положить данный компонент в основу всех маркетинговых программ. Благодаря ему «рабочие станции для графических вычислений» оказываются не просто лучшими, но отличными от других.

AccuRay (компания, входящая в состав холдинга *Asea Brown Bowery*) выпускает системы контроля качества для бумажной промышленности. Она создала новое поколение сканеров, которые измеряют

**Товар как
дифференцирующая
идея**

весь бумажный лист, а не отдельные его части. Любые отклонения от заданных параметров тут же фиксируются, что позволяет операторам быстро вносить необходимые коррективы в настройку оборудования. В результате резко сокращается процент брака. Выгода была в прямом смысле очевидна, однако мы все же хотели знать, по какому принципу работает новая система. Оказалось, что в ней есть волшебный ингредиент, названный нами «запатентованной призмной технологией». Понимал ли кто-нибудь, что это такое? Нет. А какая разница? Никакой, ведь звучало-то очень впечатляюще! Благодаря используемой технологии система контроля качества от *AccuRay* стала не просто лучшей, но отличной от других.

Отличие необходимо продемонстрировать

Имеете отличие — не стесняйтесь выставлять его напоказ.

Если вы изобретаете что-то новое, не скрывайте свое открытие. Учитесь у *Cordis*, дочерней компании корпорации *Johnson & Johnson*, выпускающей диагностическое оборудование для кардиологии.

Одной из самых популярных (и прибыльных) товарных линий *Cordis* вот уже шесть лет подряд являются направляющие катетеры «Brite Tip» — запатентованные устройства с гибким кончиком и прекрасно подобранным названием. С их помощью кардиологи могут «видеть» точное расположение дистального (дальнего) конца катетера, когда тот помещается в артерию для введения эндопротеза при выполнении ангиопластики.

**Дифференцируйся
или умирай!**

До появления таких устройств медики действовали практически вслепую, что приводило к многочисленным повреждениям артерий в ходе процедуры.

На момент появления отличительная особенность продукта, его наконечник, была поистине чудом. Позже его скопировали практически все производители подобной техники. Тем не менее «Brite Tip» по-прежнему занимает 60 % рынка, а оставшуюся часть делят между собой как минимум семь других конкурентов. (Видимо, именно поэтому торговая марка превратилась в типовую для своей категории.)

Новые старые товары

Некоторые товарные идеи вроде бы никто и не пытается скрывать. В то же время они не имеют никакого отношения к магии.

«Dove» много лет подряд лидирует в категории мыла в Северной Америке. Его отличие и причина успеха указаны на упаковке прямо под названием: «увлажняющее мыло». Тот факт, что в состав продукта входит увлажняющий крем, определяет его выгоду по уходу за кожей. Но что еще важнее, наличие крема в составе определяет отличие «Dove».

Многие производители лыж обещают, что их продукция позволит вам быстрее перемещаться по скользкой субстанции под названием снег. Однако одна марка недавно предложила новинку, действительно улучшающую контроль лыжника над своими движениями. Марка называется «Dynastar», ее изобретение — «уникальная форма изделия». В слогане марки оно объединено с выгодой: «Уникальная форма обеспечивает небывалую

**Товар как
дифференцирующая
идея**

степень контроля». В результате мы имеем лыжи с реальным отличием.

Компания *DiGiorno Pizza* нашла решение проблемы разогрева замороженной пиццы (получается, что пицца готовится дважды). В ее продукции используется неподошедшее и непропеченное тесто, и когда вы кладете пиццу в микроволновую печь, она фактически готовится в первый раз. Вкус делает готовый продукт сопоставимым с пиццей из ресторана. В результате мы имеем пиццу с реальным отличием.

Новые системы

Дифференцирующим признаком может стать нечто, что непосредственно связано с вашим товаром или является частью системы.

Данной стратегией воспользовалась *Black & Decker* для продвижения новинки под названием «VersaPak», аккумулятора, используемого в самых разных инструментах. Компания даже разработала масштабную программу для демонстрации своего изобретения. По дорогам США колесили фирменные фургоны, чтобы покупатели могли сами поработать с новыми беспроводными инструментами.

Компания *Granite Rock* из Уотсонвиля (штат Калифорния) продавала местным строительным компаниям песок и щебень. (Товары, прямо скажем, не слишком дифференцированные.) Аренда грузовиков для перевозки большого количества строительных материалов стоит доллар и более в минуту; соответственно, на первый план для потребителей выходит время.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Чтобы ускорить процесс, компания разработала автоматизированную систему погрузки, по принципу действия схожую с банкоматами. Автомат принимает идентификационную карту, отпускает материал и печатает счет. Система, благодаря которой время погрузки сократилось с 24 до 7 минут, получила название «GraniteXpress».

Теперь у щебня и песка появилось реальное отличие.

Правильный путь создания товара

В большинстве случаев существуют два пути создания товаров: правильный и неправильный. Неправильный, или нежелательный, путь чаще всего преподносится как способ экономии денег (в терминах консультантов имеет место «совершенствование производственного процесса»). Правильный путь требует более высоких расходов, с тем чтобы создать лучший продукт.

Бывает так, что на ошибочный путь встает вся отрасль, и тогда, избрав иное направление, компания получает возможность дифференцироваться сразу от всех конкурентов. Так было в случае с фирмой *Stanislaus Food Products*, которой удалось стать ведущим поставщиком томатного соуса для большого числа итальянских ресторанов в Америке, притом что цены на ее продукцию выше, чем у соперников. Просто фирма избрала иной путь: она отказалась от восстановления томатного соуса из концентрата (который дешевле и удобнее для доставки).

Основатель компании Дино Кортопацци знал, что необходимо изготавливать свежий, то есть не

**Товар как
дифференцирующая
идея**

восстановленный из концентрата соус. Он дороже, но вкуснее.

В этом его отличие. И к ужасу многих конкурентов, большинство владельцев итальянских ресторанов в Америке разделяют мнение Дино.

Вкуснее соус — вкуснее пицца

Одним из тех, кто верит в правильность избранного Д. Кортопацци пути приготовления томатного соуса, является Джон Шнаттер, основатель и исполнительный директор компании *Papa John's Pizza*.

Он начал использовать соус Дино, еще когда занимался приготовлением пиццы в таверне своего отца. И несмотря на более высокую стоимость, сохранил ему верность в собственной сети пиццерий *Papa John's*. А поскольку другие пиццерии применяют менее вкусный концентрированный соус, Джон, объяснив клиентам особенности рецепта своей пиццы, тем самым дифференцировал ее от конкурентов. Идея была проста и прямолинейна: «Лучше ингредиенты — вкуснее пицца».

Сегодня сеть *Papa John's* включает в себя более 2 тыс. отделений. Благодаря отличию в приготовлении пиццы она стала самой успешной сетью пиццерий в Америке.

История о квадратных гамбургерах

Самая удивительная товарная стратегия принадлежит *White Castle*, первой в США сети закусок быстрого обслуживания, ставшей настоящей аме-

**Дифференцируйся
или умирай!**

риканской иконой. *White Castle* продает свои квадратные размером с ладонь гамбургеры (известные также как «слайдеры») в более чем 330 отделениях на Востоке и Среднем Западе США.

За 70 с лишним лет существования компании ее деятельность не претерпела никаких существенных изменений. Те же квадратные «слайдеры», те же похожие на замки здания ресторанов. Возглавляет *White Castle* внук одного из основателей компании.

Товарная стратегия *White Castle* пережила бесчисленных конкурентов, и в итоге в США сформировался передающийся из поколения в поколение культ компании. Там, куда фирменные рестораны не добрались, гамбургеры «White Castle» продаются в супермаркетах.

Результаты просто поражают. По средней доходности закусовых компания уступает только *McDonald's*, являя собой образец стабильности в наше время непрерывных перемен.

Настоящая маца

О во многом аналогичной истории вам могут рассказать и в компании *Aron Streit Inc.*, последнем в США независимом производителе мацы. (Для тех, кто не знает, маца — национальный пресный хлеб, благодаря которому евреи выжили во время Исхода из Египта.)

Несмотря на то что фирме принадлежит лишь небольшая доля рынка, на котором доминирует компания *B. Manischewitz*, руководители *Aron Streit* понимают, что единственное отличие их мацы от других — «традиции». Пусть производство остальных

**Товар как
дифференцирующая
идея**

своих продуктов *Aron Streit* поручает субконтракторам, мацу она по-прежнему выпекает сама на Ривингтон-стрит в нижнем Манхэттене (на одном и том же месте с 1914 г.).

Посетив веб-сайт компании, вы обнаружите, что она прекрасно осознает свою отличительную черту. Вот как представляет ее *Aron Streit*: «Почему маца нашей компании отличается от других производимых в Америке видов мацы? Потому что *Aron Streit* выпекает мацу в своих собственных печах».

Компания до сих пор выпекает мацу старым, традиционным способом.

Отказ от канонов

С крупной венесуэльской маркой кетчупа «Рапрего» приключилась прямо противоположная история.

К тому времени, когда компания обратилась к нам, выпускаемая ею марка под мощными «ударами» конкурентов *Del Monte* и *Heinz* постепенно оставляла позиции лидера. Популярность «Рапрего» неуклонно снижалась. Необходима была дифференцирующая идея, не ограниченная текущими качествами «краснее» и «лучше».

Почему лучше? Что они делают со своими помидорами? После нескольких наводящих вопросов выяснилось, что технология приготовления «Рапрего» предполагает использование помидоров без кожицы, что позволяет улучшить вкус и цвет продукта. В отличие от конкурентов.

Идея была интересной, поскольку большинству потребителей известно, что для приготовления многих блюд с томатами с них необходимо снять

**Дифференцируйся
или умирай!**

кожицу. «Rampero» же могла использовать «очищенное» восприятие качества и вкуса.

Когда мы сообщили руководству о лучшем и единственном, по нашему мнению, способе восстановления отношения рынка к марке, менеджеры расстроились. Как оказалось, в компании планировалось внедрить новый, автоматизированный и более экономичный процесс, не предполагающий предварительного лишения помидоров кожицы (как у *Del Monte* и *Heinz*). Производители «Rampero» и слышать не хотели о необходимости продолжения использования старой технологии.

Мы рекомендовали отказаться от планов модернизации, поскольку идея «без кожицы» отличала компанию от других. Подражание крупным конкурентам — верный путь к поражению в маркетинговых войнах.

Основание для более высокой цены

Если вы можете по праву заявить, что ваш товар «сделан лучше других», вы имеете все основания просить за него более высокую цену. Именно так поступил Д. Кортопацци со своим соусом. Тем самым вы как бы говорите покупателям, что конкуренты «гонят продукт по дешевке».

В давно уже достигшей стадии зрелости категории соков такого подхода придерживается марка «Fresh Samantha». Секрет увеличения ее доли рынка заключается в методе приготовления сока: свежие фрукты и овощи прогоняются через огромные соковыжималки. На выходе получаются дорогие натуральные соки. Опережают ли они по своим

Подражание крупным конкурентам — верный путь к поражению в маркетинговых войнах.

**Товар как
дифференцирующая
идея**

Даже если наилучший по своим свойствам и характеристикам продукт может быть изготовлен только на автоматической линии, люди воспринимают ручную работу как более качественную и дорогостоящую.

**Дифференцируйся
или умирай!**

качествам соки, произведенные конкурентами? Отнюдь не обязательно. Однако помешанные на здоровом образе жизни американские потребители считают иначе. Следовательно, вашей отличительной особенностью в некоторых случаях может стать сам способ изготовления товара.

Ручная работа из Малайзии

Воистину уникальным товаром является сделанный вручную продукт.

Неподалеку от г. Куала-Лумпур (Малайзия) находится фабрика, где выпускается лучшая в мире оловянная посуда «Royal Selandor».

Короткой экскурсии по фабрике достаточно, чтобы понять ее отличие. Вся ее продукция тщательно изготавливается вручную.

Потребители относятся к любому сделанному вручную (во всяком случае, согласно заявлениям производителя) товару как к предмету искусства. Покупателям безразлично, что работники, создающие единственные в своем роде вещи, получают за свой труд весьма незначительное вознаграждение. Для них они представляются мастерами, вкладывающими в свои творения умение и опыт.

Даже если наилучший по своим свойствам и характеристикам продукт может быть изготовлен только на автоматической линии, люди воспринимают ручную работу как более качественную и дорогостоящую.

Существует такая марка газонокосилок, как «Locke». Они используются в Ватикане, на нью-йоркском стадионе *Yankee Stadium*, а также в Белом

доме и считаются изготовленными исключительно вручную. (А еще они считаются крайне дорогими, ибо стоят по \$2500 за штуку.)

Так что если у вас есть возможность сообщить публике о том, что в вашем товаре имеются элементы, произведенные вручную, не стесняйтесь.

Лечебная обстановка

Если при проектировании и строительстве больничного здания вы позаботитесь о том, чтобы все в нем благоприятствовало оздоровлению, то сможете превратить это учреждение, отпугивающее многих, в центр заботы и опеки.

Ряд исследований подтверждает, что надлежащее конструктивное состояние больничного здания привлекает пациентов и их родственников, снижает уровень стресса, облегчает ориентацию, позитивно воздействует на органы чувств, а также ассоциируется с природой и красотой.¹

Что нужно сделать для того, чтобы больничное здание стало приветливым и «здоровым»? Все начинается с первого впечатления — бесплатной парковки, где вам помогут припарковаться и откуда вас довезут до больничного здания, если идти слишком далеко. В приемной (с музыкой и цветами) вас должны встретить. В общедоступных местах должны быть стеклянные двери и хорошее освещение. Все должно быть окрашено в приветливые цвета (такие краски стоят столько же, сколько и «отпугивающие»).

Внутренние дворики, оранжереи на крышах и террасы позволяют привнести в эту гнетущую среду

**Товар как
дифференцирующая
идея**

отблески внешнего мира. В залах ожидания должно быть естественное освещение, картины и скульптуры, фонтаны и аквариумы. (И никаких орущих телевизоров). Сестринские должны быть открытыми и находиться в доступных местах. Маленькие кухни на этажах, отведенных для пациентов, позволяют их родственникам приносить домашнюю еду и общаться в обстановке «домашней трапезы».

Если вы думаете, что все это лишь пустые мечты, посетите *Griffin Hospital*, больницу, расположенную в промышленном городе Дерби, штат Коннектикут. Эта больница ежегодно принимает 12 тыс. пациентов, обслуживает амбулаторно 140 тыс. и при этом обладает всеми теми замечательными особенностями, о которых говорилось выше. Врачи и медсестры в восторге от больничной обстановки. Средний показатель удовлетворенности пациентов — 98 %. И это единственное лечебное заведение в Америке, которое ежегодно с 1999 г. входит в список «100 лучших работодателей» журнала «Fortune».

Дифференцированные... гробы

Batesville — ведущий американский производитель гробов. И вряд ли найдется фирма, работающая над своим отличием лучше *Batesville*.

Только эта марка предлагает «катодную защиту» своих металлических гробов (технология, применяемая для защиты кораблей и трубопроводов от коррозии).

Также *Batesville* располагает фирменной технологией «Monoseal» — системой, не допускающей протечек внутрь гроба. Верите или нет, каждый

**Дифференцируйся
или умирай!**

гроб испытывается на герметичность. (Что особенно впечатляет, если учесть легкость «захоронения» ошибки.)

И в довершение ко всему *Batesville* гарантирует сохранность некоторых своих изделий в течение 75 лет.

Поэтому семья усопшего знает, что, выбирая *Batesville*, она приобретает последнюю для него на этом свете, но наилучшую вещь, а заодно надежно защищает его от воздействий внешней среды.

Дифференцированные крекеры

Все мы в детстве любили печенье в форме животных. Вот уже почти 100 лет «Barnum's Animals», сладкие крекеры в форме цирковых животных, являются одной из прочнейших опор компании *Nabisco*.

Уникальный ярко-красный цвет упаковки и форма продукта год за годом обеспечивают «Barnum's Animals» неизменный успех (в условиях отсутствия какой-либо рекламной поддержки марки).

Мы не ошиблись: у марки нет рекламы ни на телевидении, ни на радио, ни в печати. Тем не менее это одна из самых известных торговых марок в своей категории.

«Barnum's Animals» — образцовый пример того, что отличие — самое главное в маркетинге.

**Товар как
дифференцирующая
идея**



18

Новейшая разработка как дифференцирующая идея

В нашем мире с его высокими технологиями и стремительными изменениями люди привыкли к непрерывному появлению товаров «следующего поколения». Их не просто ожидают, их нетерпеливо ждут.

Компаниям, которые обращаются к нам за консультациями, мы советуем стремиться стать если не лучшими, то «следующими». Использование данного способа предоставляет неплохие гарантии выделения из общей массы.

Психология тут очевидна. Никому не нравится покупать товары, воспринимаемые как устаревшие. Поэтому, чтобы «перепрыгнуть» конкурентов, необходимо позиционировать свое предложение как новое и лучшее (с ударением на «новое»).

**Новейшая
разработка как
дифференцирующая
идея**

Как «состарить» свой товар

Вот уже много лет мы повторяем, что сильные лидеры атакуют самих себя при помощи товаров следующего поколения. И лучше корпорации *Intel* это еще никому не удавалось.

Ее марш микропроцессоров воистину достоин восхищения (см. табл. 18.1).

Таблица 18.1. Микропроцессоры Intel (1974–2007 гг.)

1974	8080
1982	286
1985	386
1989	486
1993	Pentium
1995	Pentium Pro
1997	Pentium II
1998	Pentium II Xeon
1999	Pentium III
	Celeron
2000	Pentium III Xeon
2001	Itanium
2002	Pentium 4
2003	Pentium M
2004	Pentium 4E
2007	Core 2 Quad

Компания доминирует в сфере высокопроизводительных микропроцессоров благодаря тому, что она постоянно выпускает новые поколения чипов, жертвуя предыдущими. Данный подход лишает конкурентов возможности проведения даже ценовой атаки. (Да, цена будет ниже, но на устаревший процессор.)

**Дифференцируйся
или умирай!**

Стратегия *Gillette* по выпуску бритв и станков нового поколения представляет собой пример аналогичного подхода к сохранению ведущих рыночных позиций.

То же можно сказать и о работах компании *GE* по совершенствованию обыкновенной электрической лампочки. Последняя разработка компании носит название «English». За ней скрывается уникальная лампочка из голубого стекла, которая светится ярким, живым светом, подчеркивающим контраст красок мебели и прочих предметов интерьера.

Сага о лыжных ботинках

В отличие от микропроцессоров, новые поколения лыжных ботинок появляются на свет гораздо реже. А когда они «рождаются», необходима очень веская причина, чтобы люди выкинули старые ботинки и купили новые. (Новые придется разносить!)

Для тех из вас, кто незнаком с лыжным спортом, назовем ведущую марку лыжных ботинок высшего класса: «Lange». Именно эти ботинки выбирают большинство лыжников-профессионалов. (Дифференцирование по принципу предпочтения.) Но, как и в случае с автомобилями, на рынке есть ряд других высококлассных марок на выбор, некоторые из них воспринимаются как более удобные с точки зрения носки.

Чтобы отвоевать себе место, прямо скажем, на застойном рынке, необходимо нечто большее, чем просто новые «доработки». Необходимы ботинки нового поколения, причем предназначенные не только для профессионалов. (Много ли у нас спортсменов-лыжников?)

**Новейшая
разработка как
дифференцирующая
идея**

Требовалась разработка, которая стимулировала бы всех потребителей из высшего сегмента данного рынка остановить свой выбор на новом поколении лыжных ботинок «Lange».

Безопасные ботинки

Инженеры *Lange* начали работать в направлении повышения травмобезопасности (у лыжников риск получить травму колена превышает обычную величину на 300 %). Как оказалось, основной причиной травм становится падение на спину, когда жестко закрепленные на лыжах ботинки иницируют опасные нагрузки на коленные суставы.

Для решения проблемы была создана «система ослабления задника», которая при падении лыжника на спину автоматически распускает заднюю часть ботинка, тем самым снижая напряжение в колене.

Мы рекомендовали представить разработку не как очередное улучшение, а как «новое поколение ботинок, защищающих колени лыжника». Данная концепция хороша тем, что она шире профессиональной ориентации. Не все лыжники являются спортсменами, однако у всех есть колени, которые хочется поберечь.

К тому же новая разработка продолжала длительную историю технологических открытий в области лыжных ботинок. В 1970 г. *Lange* выпустила первые предотвращающие травмы лодыжки ботинки. И вот теперь, через 30 лет, компания создает первые ботинки, предотвращающие травмы коленей, что укрепляет ее репутацию технологического лидера.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Определенно ботинки, которые защищают колени, отличаются от всех остальных.

Битва за здоровые желудки

Мастерски владеют приемом «следующего поколения» фармацевтические компании. Рассмотрим силу идеи «новейшей разработки» на примере битвы за здоровые желудки.

Появление в середине 1970-х гг. в продаже блокаторов гистаминовых H_2 -рецепторов (H_2RA) произвело настоящую революцию в лечении язвы и других связанных с повышенной кислотностью заболеваний. Наконец-то пациенты обрели лекарство против язвы, и потребность в оперативном вмешательстве резко сократилась. На пике популярности первый препарат класса H_2RA «Tagamet» принес в течение года фирме-производителю \$1 млрд. Позже его обошел «Zantac», объем продаж которого колеблется в пределах \$2–3 млрд в год. Неплохие прибыли получают и два других препарата класса H_2RA , «Percid» и «Axid», разрешенные к продаже в конце 1980-х гг.

В 1993 г. в США дебютировал «Prilosec», первенец второго поколения препаратов для снижения кислотности — ингибиторов так называемого «протонового насоса» (PPI). Препараты класса H_2RA и PPI подавляют секрецию соляной кислоты по-разному. Если H_2RA -препараты блокируют действие гистамина на рецепторах клеток слизистой желудка, то PPI-препараты подавляют производство кислоты посредством деактивации так называемых кислотных насосов на клеточном уровне.

**Новейшая
разработка как
дифференцирующая
идея**

Терапевтическое преимущество препаратов PPI над H₂RA состоит в более сильном угнетении секреции кислоты и менее частом приеме. Ранние рекламные кампании «Prilosec» как раз и рассказывали о механизме действия препарата.

В 1996 г., спустя всего три года после появления на американском рынке, «Prilosec» потеснил «Zantac» с позиции лидера, а к 1998 г. препарату принадлежало 33 % рынка средств против язвы и он стал самым продаваемым лекарством в мире. Мировой объем продаж «Prilosec» достиг отметки в \$3,98 млрд в год.

Сегодня ученые уже близки к открытию вызывающей язву бактерии, известной как *H. pylori**, так что основным методом лечения может стать не подавление секреции кислоты, а применение антибиотиков.

В бизнесе, подобном фармацевтическому, все подчинено одному правилу: «Куй железо, пока горячо».

Порвать с прошлым

Новые поколения лекарственных препаратов по определению отличаются от своих предшественников, так как имеют иной химический состав и оказывают, как правило, разное воздействие на организм.

Чтобы убедить потенциального покупателя в том, что ему предлагается продукт, использующий действительно новые технологии, важно правильно продемонстрировать «разрыв» с прошлым.

**Дифференцируйся
или умирай!**

* В настоящее время бактерия *Helicobacter pylori* уже открыта; практикуется комплексная терапия различных видов язвы с применением препаратов обоих классов. — *Примеч. пер.*

Именно такой случай произошел в битве традиционных и микроволновых печей (в которой победили старые добрые духовки).

Сейчас производители микроволновых печей готовят новую атаку. Они хотят покончить с проблемами, обычно возникающими при приготовлении пищи в «микроволновках» (еда готовится неравномерно, а ее внешний вид не способствует возникновению аппетита). Уже появилось новое поколение микроволновых печей, в которых используются новые технологии (галогенные лампы или потоки раскаленного воздуха), благодаря которым блюда приобретают золотистую, хрустящую корочку.

Но производители называют представительниц нового поколения не «улучшенными микроволновыми печами», а «быстродействующими печками» («speed cookers»). И правильно делают. Возможно, им удастся разорвать связи с не слишком хорошо зарекомендовавшими себя предшественницами.

Плюс технологии

Борьба производителей микроволновых печей за право на жизнь представляет собой не что иное, как добавление новых технологий, как способ создания продукта нового поколения. Данный способ дифференцирования представляется весьма эффективным, поскольку даже если потребители не понимают сути нововведения, они воспринимают его как полезное усовершенствование товара. (Две технологии лучше, чем одна.)

Чтобы убедить потенциального покупателя в том, что ему предлагается продукт, использующий действительно новые технологии, важно правильно продемонстрировать «разрыв» с прошлым.

**Новейшая
разработка как
дифференцирующая
идея**

Именно так действовала компания *Milestone Scientific*, применившая компьютерные технологии не в чем-нибудь, а в шприцах для подкожных инъекций. Ее ученым и инженерам удалось создать «Wand» — первую в мире компьютерную инъекторную систему.

Миниатюрный компьютер определяет и отпускает точную дозу анестезирующего средства, благодаря чему укол оказывается практически безболезненным. (В системе даже есть волшебный ингредиент под названием «технология SloFlo».)

Но больше всего в новой системе поражал тот факт, что к моменту ее появления на рынке традиционный шприц существовал без особых изменений уже 150 лет. Появление «нового поколения» не назрело, а скорее перезрело.

Dell Computer — компания, создавшая себе отличие за счет прямой работы с покупателями, тоже пошла по пути добавления технологий. Точнее говоря, она объединяет свои компьютеры и веб-сервисы. Мы рассматриваем такое повышение ставок как способ сохранения отличия.

Как извлечь пользу из своей истории

Если в вашей товарной категории происходили и происходят изменения, а вы являетесь их активным участником, вы обязаны воспользоваться этим. Если за вашей компанией уже числится несколько «новых поколений», то при выпуске очередной новинки вы автоматически получаете огромный перевес.

Так было в случае с *Digital Equipment Corporation*, в настоящее время входящей в состав *Compaq*. У нее

**Дифференцируйся
или умирай!**

была возможность выпустить новое поколение компьютеров с 64-разрядной архитектурой. К сожалению, компания упустила шанс и тем самым лишила себя будущего.

Для тех, кто не знаком с этой страницей компьютерной истории: когда весь мир работал на 16-разрядных компьютерах, DEC первой создала 32-разрядные операционную систему «VAX» и архитектуру «VMS», благодаря чему стала второй по величине компьютерной компанией в мире.

Таким образом, у нее были все шансы связать новые 64-разрядные рабочие станции с невероятно популярными 32-битными ЭВМ. Необходимо было воспользоваться тем фактом, что в свое время большинство специалистов предрекали провал 32-разрядных машин. (Эксперты ошиблись.) Аналогичное мнение прозвучало и при появлении 64-разрядной архитектуры. Наилучшей стратегией для компании была бы следующая — просто задать вопрос: не повторится ли та же история? Однажды такое уже было; велика вероятность, что эксперты вновь ошибаются.

В компьютерном мире все решает количество: если новая разработка находит достаточно покупателей, она становится популярной. DEC даже не попыталась убедить достаточное количество потребителей в необходимости 64-разрядных машин.

«Новейшая разработка» работает не всегда

Теперь плохие новости. При использовании метода «следующего поколения» вы можете встретиться

**Новейшая
разработка как
дифференцирующая
идея**

с несколькими весьма опасными «подводными камнями».

- ❑ *Нельзя решать несуществующую проблему.* Ваш «товар следующего поколения» должен решать реальную, значимую задачу, а не мало-важные проблемы. Компания *Dow Chemical* представила «*Dowtherm 209*», новый антифриз, якобы «не причиняющий вреда двигателю при протечке в картер» (кроме того, он стоил в два раза дороже антифризов предыдущего поколения). Проблема состояла в том, что при нормальной эксплуатации охлаждающая жидкость никогда не протекает в двигатель. Зачем платить вдвое больше за устранение выдуманной проблемы? И большинство потенциальных покупателей отказались от неразумных трат.
- ❑ *Нельзя нарушать традиции.* Существуют реальные проблемы, в решении которых люди просто не нуждаются. Им нравится соблюдать традиции. Так, на американских бейсбольных стадионах принято есть неочищенный арахис. Правда, к концу матча зрители сидят по щиколотку в ореховой скорлупе. Дабы устранить «непорядок», компания *Harry M. Stevens* предложила очищенный арахис в целлофановых пакетиках, чем вызвала бурное негодование со стороны болельщиков. Новый продукт не привел ни к чему, кроме жалоб. Публика продолжает давить скорлупу.
- ❑ *Товар нового поколения обязан быть лучше.* Зачем покупать товар нового поколения, если он ничем не лучше предыдущего? Казначейство

**Дифференцируйся
или умирай!**

США взамен купюры в \$1 выпустило в обращение монету достоинством в \$1 с изображением Сьюзен Энтони (видного общественного деятеля, отстаивавшего права женщин). Для него это был большой шаг вперед, так как на затратах на печать и прочие процессы казначейство могло бы сэкономить около \$50 млн в год. Однако для широкой публики новая монета не представляла никакой выгоды. Она напоминала монету в 25 центов, да и выглядела как-то неприятно. До свидания, Сьюзи.

Берегитесь новейших разработок

Автор книги «Дилемма новатора: новые технологии как причина краха великих фирм» («The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fall»), джентльмен из Гарвардской школы бизнеса, представил концепцию «разрушительных технологий».¹

По его словам, новые технологии нередко оказываются волками в овечьей шкуре. Они никогда не отвечают потребностям актуальных покупателей или ожиданиям Уолл-стрит в отношении прибыли. Поначалу. Но по прошествии некоторого времени технология оттачивается и совершенствуется так быстро, что становится стандартом *de facto*, технологией следующего поколения.

DEC, король мини-ЭВМ, игнорировала персональные компьютеры, потому что с технологической точки зрения это было несерьезное изобретение. Скорее игрушка. Но прошло не так много времени — и игрушка разорила DEC.

**Новейшая
разработка как
дифференцирующая
идея**

Merrill Lynch была «царем» брокерской «горы», предлагала все более сложные услуги, а компания *Charles Schwab* начала обслуживать наименее привлекательный сектор рынка. Ее инновации достигли такого уровня, что сегодня никто не узнает в *Schwab* брокера-дискаунтера.

Новое должно отличаться от старого

Единственное средство борьбы с новой разрушительной технологией — создание или приобретение компанией полностью автономной организации, которая и будет ею заниматься.

Ошибочным является мнение о том, что вполне возможно держаться за старые методы или внедрить инновационную технологию в компании, которая не может и не хочет работать по-новому.

Если компания *Kodak* чувствует, что цифровые фотоаппараты представляют угрозу для традиционных пленочных фотокамер, она не должна дополнять новой технологией уже существующие марки. Необходимо учредить новую компанию и разработать новую торговую марку. Далее следует позволить новой организации атаковать старую.

Десять лет тому назад в Канаде появился новый банк — его руководство решило проверить, сможет ли здесь выжить банк, работающий без филиалов, без банкоматов, без чековых книжек и без минимальных балансов (этим он отличен от других).

Банк не только выжил — он процветает. Так что голландская финансовая компания под названием *ING* внедрила «*ING Direct*» еще в восьми странах. В США на сегодняшний день «*ING Direct*» являет-

**Дифференцируйся
или умирай!**

ся крупнейшим интернет-банком, при этом более половины из его \$90 млрд представляют собой онлайн-депозиты.

Не имея ни одного филиала, «ING Direct» занял 24-е место среди крупнейших банков США. К середине 2007 г. у него было 5 млн вкладчиков и каждый месяц появлялось более 100 тысяч новых.

Будучи совершенно бестелесной, эта компания-новичок умудряется выплачивать 4,5 % годовых. (Средний американский банк платит менее 1 %). Когда у вас все просто и недорого, вы предлагаете лишь один тип контроля, один вид сберегательного счета и два срока размещения средств: пять и семь лет.

Почему нельзя разместить средства на 30 лет? Генеральный директор «ING Direct» утверждает, что это просто никому не нужно, поскольку большинство людей в течение семи лет либо снимает, либо рефинансирует свои вклады.²

Именно такой необычный подход позволил «ING Direct» опередить предложения банковских интернет-услуг от *Citibank*, *HSBC*, *Capitol One* и *E-Trade* — компаний, каждая из которых предлагает собственные счета без сборов, без нижнего порога и с процентной ставкой выше средней.

**Новейшая
разработка как
дифференцирующая
идея**

19

«Горячий товар» как хорошая дифференцирующая идея

Если ваш товар находится на пике популярности (он, как еще говорят, «горячий»), об этом должен узнать весь мир. Как мы упоминали в главе 15, потребители во многом напоминают бредущее за вожаком стадо. Поэтому-то они так стремятся узнать, что пользуется успехом, а что нет. Следовательно, одним из важнейших инструментов маркетинга являются слухи и молва. Такого рода «вербальные коммуникации» предполагают, что один человек рассказывает другому о самых «горячих» товарах или услугах. Американские потребители сочувствуют побежденным, но ставки делают на фаворитов.

Боязнь хвастовства

К сожалению, многие компании стесняются во всеуслышание говорить о своих успехах. Во-первых, утверждают они, такое поведение трудно назвать

**«Горячий товар»
как хорошая
дифференцирующая
идея**

*Чтобы выйти на орбиту,
необходимо уже в самом
начале придать объекту
должное ускорение.
И только потом, на орбите,
правила игры изменятся.*

хорошим. Скорее оно является верхом наглости. В лучшем случае — дурного тона. На самом деле за нежеланием хвалить себя скрывается страх того, что фирма не сможет надолго задержаться на пике популярности. И что тогда? Разве, уступив место на нем кому-то из конкурентов, она не окажется в неловком положении?

Мы пытаемся донести мысль о том, что «взлет» компании или товара сродни запуску спутника. Чтобы выйти на орбиту, необходимо уже в самом начале придать объекту должное ускорение. И только потом, на орбите, правила игры изменятся.

Высокая популярность или более высокие, чем у конкурентов, темпы продаж и являются теми силами, которые поднимают торговую марку на «орбиту». Только преодолев этап подъема, можно начинать думать над тем, как задержаться в «космосе» подольше.

Вино «Corbett Canyon»: пример на тему

Чтобы глубже понять рассматриваемый процесс, приведем пример из мира вина, где дифференцирование является отнюдь не простой задачей.

Виноград для вина «Corbett Canyon» произрастает в прибрежных каньонах центральной Калифорнии. Для начала для «Corbett Canyon» была создана бутылка необычной формы, сразу бросающаяся в глаза посетителям магазинов (первое отличие).

Далее, по заказу компании-производителя был разработан уникальный рекламный радиоролик. Для лучшей запоминаемости названия вина в нем использовался эффект эха (*Canyon, Canyon,*

**Дифференцируйся
или умирай!**

Canyon...). Уникальная бутылка, плюс запоминающийся ролик, плюс демократичная цена — продукт к старту готов. Очень быстро марка «Corbett Canyon» превратилась в «самое быстрорастущее вино в Америке».

Финальным аккордом стала реклама данного факта, тоже на радио. Диалог мужа с женой на тему самой «быстрорастущей» марки вина выглядел совершенно естественно. Поочередно назывались марки конкурентов, и все неправильно. Доходило до «подсказки, подсказки, подсказки». Ответ напрашивался сам собой — вино, изготавливаемое в «каньонах, каньонах, каньонах» центральной Калифорнии, то есть в том месте, где и должно производиться хорошее вино.

Теперь у марки есть дифференцирующая идея, с которой она может выйти на «околоземную орбиту».

Изменение стратегии

Признаемся, стратегию «каньона» мы придумали сами исключительно в гипотетических целях. Вечно оставаться на пике популярности невозможно, поэтому в тот момент, когда первоначальный импульс иссякнет, вы должны быть готовы к изменению стратегии. В случае с «Corbett Canyon» необходимо обязательно найти способ объяснения успеха вина (каньонные виноградники, премии за вкус, выгодная цена, что угодно).

Прелесть стратегии «горячего товара» в том, что она задает долгосрочную отличительную идею, «натаскивает» потребителей, заставляет их поверить в вашу историю успеха. Без финального аккорда,

**«Горячий товар»
как хорошая
дифференцирующая
идея**

смены стратегии, вы рискуете не набрать скорости, свалиться вниз и «сгореть» в конкурентной «атмосфере».

Остропопулярный цыпленок

Иногда популярность к товару приходит благодаря развитию тенденций в потребительских предпочтениях. Одной из них можно считать изменение вкусовых пристрастий американцев, которые благодаря распространению мексиканской кухни все чаще выбирают острую, богатую специями пищу. Одно из таких блюд, цыпленка под острым соусом, можно назвать в буквальном смысле «остропопулярным».

Отведать, мягко говоря, пикантное блюдо предлагает компания *Popeyes Chicken*. «Мы спасаем Америку от пресной курятины», — гласит ее теле-реклама.

Рекламный бюджет *Popeyes Chicken* составляет \$12 млн — ничто по сравнению с тем, сколько тратит на продвижение своей торговой марки главный «куриный» конкурент, сеть ресторанов быстрого обслуживания *KFC*. Однако аппетитная особенность продукта служит для *Popeyes Chicken* острейшей точкой отличия, достаточной, чтобы опередить закусовые *Church's Chicken* и *Chick-Fil-A*, тоже специализирующиеся на цыплятах, и занять второе место после *KFC*.

Единственное, что необходимо добавить в рецепт *Popeyes*, это обстоятельство, что компания идет войной на *KFC*, короля пресной курятины. Большинство потребителей знает, что *Popeyes*

**Дифференцируйся
или умирай!**

предлагает острые блюда из курицы. Теперь им следует знать, что такие блюда пользуются огромной популярностью.

Способы демонстрации популярности

Если вы используете стратегию «горячего товара», вы должны определить, почему именно этот продукт пользуется популярностью. Многие не знают, что подойти к ответу на данный вопрос можно по-разному. Вот краткий обзор основных способов.

- *Объем продаж.* Чаще всего применяется сравнение объема продаж компании с объемами реализации конкурентов. Но не думайте, что это обязательно должен быть объем продаж за год. Период исчисления может быть любым: шесть месяцев, два года, пять лет. Выбирать следует тот отрезок времени, когда вы достигли наиболее высоких результатов. Помните, что и показатели вы выбираете сами. Кроме того, вы не обязаны сравнивать себя с конкурентами. Можно проводить сопоставление с самим собой.
- *Отраслевые рейтинги.* В большинстве отраслей существуют рейтинги эффективности (в США их составляют такие специализированные издания, как «Restaurant News», потребительские журналы типа «U. S. World & News Report», организации наподобие *J. D. Powers*). Если вы занимаете в таких рейтингах первое место, используйте свои успехи настолько агрессивно, насколько сможете.

**«Горячий товар»
как хорошая
дифференцирующая
идея**

- *Отраслевые эксперты.* В некоторых отраслях есть эксперты или критики, которые ведут соответствующие рубрики в печатных изданиях или часто цитируются. В первую очередь это относится к миру высоких технологий и общепризнанным экспертам в этой области (таким, как Эстер Тайсон и *Gather Group*). Иногда при помощи отчетов или ссылок на таких экспертов можно дать четкое определение своему успеху. Данным приемом для определения блокбастеров и бестселлеров активно пользуются голливудские киностудии и многие книжные издательства.

Все способы демонстрации популярности в одном

Олицетворением стратегии «горячего товара» в одном рекламном объявлении следует признать рекламу журнала «Fortune». В объявлении размером на целую полосу «New York Times» были использованы практически все способы демонстрации популярности, какие только можно придумать.¹

Там были и цитаты из отраслевых журналов и журналов по бизнесу, цитаты из газет и высказывание одного из читателей. Там были всевозможные данные о продажах. Единственной нецитатой была последняя фраза: «Fortune». Популярность, какой не знал мир».

Известно ли среднему читателю, как обстоят дела у «Business Week» или «Forbes»? Нет. А какая разница? Никакой. Главное, что люди знают: «Fortune» — популярный журнал, в котором есть что-то отличное от всех остальных.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Популярность благодаря прессе

Трубить о своих успехах полезно, но еще лучше, когда данную задачу за вас выполняет кто-то другой. Вот тут-то и приходит время для агрессивной кампании по связям с общественностью.

Свидетельства третьей, незаинтересованной стороны оказывают очень большое влияние на потребителей. Будь то ваш сосед или местная газета, люди считают такие источники беспристрастными. И когда они говорят, что вы популярны, значит, это действительно так.

Успех в связях с общественностью сродни кругам на воде. Вы бросаете в воду камень, от него расходятся круги — сначала небольшие, потом они становятся все шире и шире. Так и в связях с общественностью: вы начинаете с экспертов, потом выходите на специализированную прессу, потом на деловые и потребительские издания.

В подтверждение важности прессы расскажем об интервью с главой одной высокотехнологичной фирмы.

Пресса как причина утраты популярности

Одно дело обрести популярность, совсем другое удержать ее — ведь очень сложно сохранять свой товар «горячим».

Ниже приведен список из десяти наимоднейших отелей 2007 г. по мнению одного модного бюллетеня. Это заведения, которые находятся на пороге моды. Вот эти нетрадиционные, чувственные, модернистские прибежища, дающие кров местным звездам, модным постояльцам и самым крутым людям.

**«Горячий товар»
как хорошая
дифференцирующая
идея**

1. «SoHo Grand Hotel», Нью-Йорк.
2. «The Metropolitan», Лондон.
3. «Delano», Майами.
4. «Palazzo Versace», Австралия.
5. «Design Suites», Буэнос-Айрес.
6. «Grand Hyatt», Гонконг.
7. «Bel Ami», Париж.
8. «St. Paul Hotel», Монреаль.
9. «Chedi Muscat», Маскат, Оман.
10. «Mondrian», Лос-Анджелес.

Вне всякого сомнения, турист, оказавшийся в соответствующем городе, просто обязан остановиться в одной из этих гостиниц. Но насколько модными будут они в 2010 или в 2015 г.?

То, что популярно сейчас, завтра может оказаться устаревшим. Пресса может дать вам славу, но может и лишить вас этой славы. Спросите в *Arsenio Hall*.

Как iPhone стал популярным

Никто не умеет создавать популярность так, как Стив Джобс. Он выходит на сцену в джинсах и просто поражает прессу своим великолепием. И наилучшим доказательством тому является вывод на рынок смартфона iPhone. Основным каналом передачи информации служила молва, и результаты были оценены в \$400 млн.

Результаты ежегодного опроса *Piper Jaffray* показали, что более 84 % респондентов слышали об iPhone, а 25 % готовы заплатить за него \$500.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Единственная реклама, в которой кинозвезды и телевизионные знаменитости прошлого и настоящего более тридцати раз произносили «Hello», транслировалась только во время церемонии вручения «Оскара».

Еще неизвестно, станет ли этот продукт таким же успешным, как iPod.* Но он уже получил широкую огласку, которая превратила его в «горячий товар».

Рекламируйте проблему, которую вы решаете

Существует и другой, косвенный способ использования медиа в интересах компании. Необходимо убедить журналистов написать о проблеме, которую решает ваша фирма или конкретный товар.

Если люди рассматривают вашу компанию как организацию, действительно пытающуюся устранить большую проблему, ваша значимость в их глазах будет возрастать. А пресса гораздо больше любит писать о проблемах, нежели об успешных решениях (сообщать плохие новости, а не хорошие).

И наилучшим примером тому является успех нового гибридного автомобиля «Toyota Prius». Люди покупают эти автомобили с экономичным двигателем, чтобы показать всему миру свое внимание к проблемам окружающей среды. А компанию GM эта технология не интересовала до тех пор, пока пресса не завалила ее претензиями и буквально втянула в игру «я тоже не хуже».

**«Горячий товар»
как хорошая
дифференцирующая
идея**

* Как мы теперь знаем, таковым iPhone стал. — *Примеч. пер.*

20

Стремление к росту способно погубить дифференцирующую идею

Если говорить о причинах, по которым торговые марки теряют свою уникальность, то мы считаем, что основную вину здесь следует возложить на приверженцев концепции «роста».

Складывается впечатление, что желание становиться все больше и больше есть не что иное, как рефлекторная реакция. Мы подозреваем, что все дело в принципе оплаты труда людей. Руководители компаний стремятся к росту, потому что хотят подольше сохранять свою должность и повысить свой чистый заработок. Брокеры с Уолл-стрит стремятся к росту, чтобы повысить свою репутацию — и чистые доходы.

Но есть ли в том необходимость? Как говорит экономист Милтон Фридмен, «у нас нет огромной потребности в росте. У нас есть громадное желание расти».

Нам кажется, что поклонение «богу роста» приводит к двум печальным последствиям. Во-первых,

**Стремление к росту
способно погубить
дифференцирующую
идею**

компании разбрасываются и упускают возможность развить свою оригинальную идею, сделать ее больше и лучше.

Проблема № 1: отвлечение внимания

Ранее мы упоминали о компании *Silicon Graphics*, лидере в сфере высокопроизводительных компьютеров. Но вместо того чтобы вкладывать средства в сохранение «высокопроизводительной» отличительной идеи, она идет на поводу у Уолл-стрит и расширяет свой бизнес. Для биржевых аналитиков высокопроизводительные компьютеры — всего-навсего рыночная ниша, а не темпы роста, превышающие 20 % в год. В результате *Silicon Graphics* пришла к персональным компьютерам с предустановленной Microsoft Windows NT, далеко не самой эффективной операционной системой, что отнюдь не способствовало росту ее биржевых котировок. Если вы выделяетесь в производстве компьютеров, как *Porsche* в автопромышленности, вы не должны выпускать дешевые системы. Необходимо стремиться к доминированию в самом дорогом секторе, привлекая к своим высокопроизводительным компьютерам новых покупателей. (В конце концов, какая уважающая себя компания захочет иметь компьютеры с низкой производительностью?)

Проблема № 2: линейное расширение

В своем стремлении к «бесконечному росту» компании попадают в то, что мы называем ловушкой

**Дифференцируйся
или умирай!**

линейного расширения. Имеется в виду типичная стратегия мегамарки, когда марочное название «вешается» на все, что связано и не имеет никакого отношения к основной товарной категории. Мы рассматриваем ее как «внутреннее» представление об успешной марке и способах ее укрупнения и улучшения.

К несчастью для многих компаний, единственным действенным на рынке подходом является фокусирование на «внешнем» мышлении, то есть процессах, происходящих в сознании потенциальных покупателей. Рассмотрим несколько случаев, произошедших с крупными американскими компаниями.

- ❑ У корпорации *General Motors* было пять строго дифференцированных марок автомобилей, которым принадлежало 50 % рынка США. В стремлении к росту каждое из подразделений начало погоню за одними и теми же потребителями. В итоге с конвейеров начали сходиться схожие по внешнему виду автомобили, цены на которые различались весьма незначительно. Сегодня пяти не слишком различающимся маркам принадлежит не более 30 % рынка.
- ❑ Один из продуктов компании *Nabisco*, оригинальное печенье «*SnackWell's*», поначалу пользовался огромным успехом у потребителей. Вскоре под этой маркой появились новые виды печенья, в том числе и с начинкой, а также крекеры. Но ни один из новых продуктов не дотягивал по вкусу до «отца семейства» «*SnackWell's*», и марка «покатилась под гору». Ходят слухи, что в *Nabisco* приняли давно напрашивавшееся решение, и ее дни сочтены.

**Стремление к росту
способно погубить
дифференцирующую
идею**

- ❑ Первоначально бизнес *McDonald's* основывался на недорогих и быстрых в приготовлении гамбургерах. Но компания решила развивать успех и предлагает гамбургеры для детей, гамбургеры для подростков, пиццу, жареных цыплят — да вы и сами знаете. Ее развитие замедлилось, а доходы постепенно сокращаются. Слишком много «маков».

Как сказал Роберт Гойзуэта, бывший исполнительный директор компании *Coca-Cola*, «в сделках с недвижимостью главное — расположение, расположение и еще раз расположение. В бизнесе — дифференцирование, дифференцирование и еще раз дифференцирование».

Чем больше разных вещей вы охватываете и чем больше вы теряете фокус, тем сложнее вам дифференцировать свой продукт от других.

Выстоит ли телеканал ESPN?

Сначала был *ESPN* — гениальная идея, новое слово в телевидении. Потом началось безумное расширение линейки предлагаемых товаров:

Телевидение

ESPN (с 1979 г. по настоящее время).

ESPN на *ABC* (с 2006 г. по настоящее время, вместо *ABC Sports*).

ESPN International (с 1989 г. по настоящее время).

ESPN 2 (с 1993 г. по настоящее время).

ESPNEWS (с 1996 г. по настоящее время).

ESPN Classic (с 1997 г. по настоящее время).

**Дифференцируйся
или умирай!**

ESPNU (с 2005 г. по настоящее время).
ESPN Deportes (с 2004 г. по настоящее время).
ESPNHD (с 2003 г. по настоящее время).
ESPN2HD (с 2005 г. по настоящее время).
ESPN Plus (по настоящее время).
ESPN PPV (по настоящее время).

Интернет

ESPN Motion (с 2003 г. по настоящее время).
ESPN 360 (с 2005 г. по настоящее время).
ESPN.com.

Радио

ESPN Radio (с 1992 г. по настоящее время).
ESPN Deportes Radio.

И все это прошло успешно? Приходится признать, да.

Hoovers (компания из *Dun & Bradstreet*, специализирующаяся на оценке компаний) называет *ESPN* «звездой спортивного вещания»; *ESPN* смотрят в 97 млн американских домов и еще в 190 странах, а объемы продаж компании в 2005 г. составляли \$4,1 млрд. Но неужели все эти каналы приносят доход? Это нам неизвестно — поскольку 80 % *ESPN* принадлежит *Walt Disney / ABC Cable*, данные о прибылях компании не публикуются.

Этот успех связан с двумя факторами. Во-первых, у компании так и не появилось сильных конкурентов. Во-вторых, она является поставщиком «спортивного вещания» в различных формах, то есть не нарушает своей базовой позиции, дающей ей лидерство. Она не нарушает собственной идентичности.

«В сделках с недвижимостью главное — расположение, расположение и еще раз расположение. В бизнесе — дифференцирование, дифференцирование и еще раз дифференцирование».

Р. Гойзуэта

**Стремление к росту
способно погубить
дифференцирующую
идею**

Как разрушить свое отличие

Маркетологи не понимают, какой долгосрочный вред они причиняют своим компаниям и торговым маркам, пытаясь расширяться за пределы первоначально занятых позиций. Мы просто вынуждены задать ряд серьезных вопросов о будущих отличиях некоторых торговых марок.

- ❑ Если *Michelob* — первоклассное пиво класса «премиум», сохранится ли восприятие лучшего вкуса после выхода менее насыщенной светлой версии? Маловероятно.
- ❑ Если *Volvo* — безопасный автомобиль с чемоданообразной формой кузова, будут ли потребители воспринимать его как спортивный кабриолет с новым дизайном? Маловероятно.
- ❑ Если *Nike* — спортивная одежда и обувь, будут ли потребители воспринимать марку как производителя спортивного снаряжения? Маловероятно.
- ❑ Если глубоко традиционная марка «Polo» от *Ralph Lauren* — то, что положено носить ученикам частных школ, будут ли ее воспринимать как «крутой прикид» любители экстремальных видов спорта: маунтинбайка, роликовых коньков и сноуборда? Маловероятно.

Почему? Потому что когда вы пытаетесь выдать себя не за того, кем являетесь в представлениях потребителей, вы разрушаете свое отличие, свою особенность. Ваши позиции оказываются закрытыми «дымовой завесой», что, как вы уже знаете, может привести к утрате сознанием потребителей должного фокуса.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Далее вы заставляете людей относиться к себе по-новому, что никогда к добру не приводило. Люди ненавидят, когда их заставляют изменять отношение к чему-либо или кому-либо. Любой психолог скажет вам, что для этого необходимо изменение установок человека. (Желаем вам удачи.)

И наконец, есть еще одна проблема: как, собственно, измениться? Чем отличаются ваши новые начинания? Где новые свидетельства в вашу пользу? (И вновь мы желаем вам удачи.)

В итоге мы имеем отход с первоначально завоеванных позиций или «размывание» отличий плюс проблемы с новыми отличительными чертами. Можно ли таким путем добиться успеха? Маловероятно.

Когда возмущается даже Уолл-стрит

Мы часто ругаем Уолл-стрит. И все же нельзя не признать, что хотя биржевые аналитики и иже с ними подталкивают компании к росту, иногда они открыто предостерегают фирмы от неуместного стремления к сохранению высоких темпов развития.

Они молчали, когда сеть кофеен *Starbucks* начала продавать не только кофе, но и еду. Но когда компания объявила о планах интернет-торговли взамен поисков новых способов продажи кофе, инвесторы не выдержали. Как писала «*Wall Street Journal*», «они отпрянули от акций *Starbucks Corp.*, как от чашки горячего мокко».¹

Причина состояла в растущей обеспокоенности тем, что страстное увлечение Интернетом основа-

**Стремление к росту
способно погубить
дифференцирующую
идею**

теля *Starbucks* Говарда Шульца отвлечет внимание компании от продажи кофе. Представить *Starbucks* в роли мегакиберторговца, предлагающего все, начиная от деликатесов и заканчивая мебелью, было просто невозможно.

Как сказал один аналитик рынка ценных бумаг, «суть не в том, чтобы уметь делать все, а в том, чтобы уметь различать бизнес, которым хотелось бы заниматься, и бизнес, которым необходимо заниматься. *Starbucks* зарабатывает себе на хлеб с маслом в своих кофейнях».

Умри, но лучше не скажешь.

Лучше меньше, да лучше

Многие компании не понимают, что в долгосрочной перспективе сохранение фокуса на основном виде бизнеса может быть намного более выгодным.

Если *Volvo* производит самые безопасные в мире автомобили, зачем ей спортивные модели? Может быть, оглядеться и начать работу там, где потребителям необходима безопасность? Вам никогда не доводилось управлять автомобилем на дорогах Индии? Вот где хочется оказаться в самой безопасной, какая только существует на Земле, машине! То же относится и ко многим другим странам с «горячими» водителями и малочисленной полицией.

А как насчет внедорожников? Может быть, стоит выпустить более безопасную модель автомобиля такого класса, не столь склонную к опрокидыванию?

Учитывая общее состояние автодорог в мире, мы не считаем «безопасность» ограничивающей иде-

**Дифференцируйся
или умирай!**

ей. У нее остаются большие перспективы. (Может теперь, когда *Volvo* владеет концерн *Ford*, шведская компания вспомнит о том, чем она зарабатывала себе на хлеб с маслом.)

Мультимарки и рост

Но не думайте, что мы против расширения и наращивания капитала. Это — американский путь. Мы против того, как компании пытаются достичь желаемого результата.

Есть лучший путь.

Ограничение числа торговых марок позволяет уменьшить размеры маркетингового бюджета. Однако опыт показывает, что использование нескольких марок позволяет добиться расширения доли рынка. *Coca-Cola* и *Nike*, двум крупным маркам-«одиночкам», принадлежит около 30 % соответствующих рынков.

Компания *Gillette*, с другой стороны, владеет пятью торговыми марками («Trac II», «Atra», «Sensor», «Mach 3» и «Good News») и занимает 65 % рынка. Мы называем такой подход «комплементарным», когда все марки дополняют друг друга, а не конкурируют между собой.

Для этого у них должны быть разные названия, разные рыночные позиции и различные целевые аудитории. Иногда аналогичного результата можно добиться с помощью субмарок, как в случае с автомобилями BMW 3-й, 5-й и 7-й серий. Все они доставляют «удовольствие за рулем», но позиционируются по-разному и охватывают разные рыночные сегменты.

**Стремление к росту
способно погубить
дифференцирующую
идею**

Пример мультибрендинга из Испании

После приватизации государственной испанской нефтяной компании образовалась новая организация под названием *Repsol*. Ей принадлежали три национальные марки топлива и около половины всех автозаправочных станций Испании. Марка «Repsol» была создана в ходе приватизации, самая «старшая», «Campsa», была известна еще со времен государственной собственности, а на севере Испании пользовалась популярностью третья, региональная марка — «Petronor».

Ситуация аналогична той, как если бы одна из американских компаний владела такими марками, как «Mobil», «Texaco» и «Arco». (Неплохо можно было бы заработать, была бы голова на плечах.)

Новая организация относилась ко всем трем торговым маркам совершенно одинаково, как будто бы внутри у них была одна марка, а снаружи получалось три.

Чтобы сохранить за собой 50 % рынка, компания решила дифференцировать марки по принципу различия атрибутов.

Автомобильная марка

Благодаря активной рекламе марки «Repsol» на этапе становления компании многие испанцы высоко оценивали ее «новизну и технологичность». Кроме того, под маркой «Repsol» впервые был выпущен бензин с октановым числом 98 (такого не было даже в США). Предпринятые меры говорили о необходимости стратегии, которая будет направлена на автомобилистов. А поскольку цены на автома-

**Дифференцируйся
или умирай!**

шины в Испании невысоки, целевая аудитория марки весьма велика.

Идея стратегии была выражена следующим образом: «Repsol». Лучшее для вашего автомобиля».

Ее реализация предполагала фокусировку на автомобильных продуктах и продвижении. Мы рекомендовали в дополнение к 98-му бензину выпустить новое синтетическое моторное масло, предназначенное для современных двигателей.

Сервисная марка

Маркетинговые исследования показали, что марка «Campsa» пользуется значительной популярностью у потребителей, а в сравнении с другими марками автозаправочных станций особенно высоко оценивается ее «надежность» (на 50 % выше, чем у «Repsol»).

Мы рекомендовали воспользоваться преимуществами марки и подчеркнуть, что она уже долгие годы служит испанским потребителям. Идея могла звучать так: «Campsa». Шестьдесят лет обслуживания».

Внедрение стратегии предполагало расширение распространения чрезвычайно популярного справочника «Campsa Driving Guide» (содержащего карты автомобильных дорог, сведения о ресторанах, гостиницах и т. д.).

На некоторых АЗС «Campsa» работали продуктовые магазины *7-Eleven*. Мы рекомендовали распространить их деятельность на все автозаправки, а также воплотить в жизнь все существовавшие в задумках и чертежах идеи по повышению уровня обслуживания клиентов. Типичный пример — за-

**Стремление к росту
способно погубить
дифференцирующую
идею**

правочные колонки-автоматы, на которых оплата производится кредитными карточками.

Как выяснилось, «Campsa» выступала спонсором одной гоночной программы. Мы посоветовали прекратить финансирование гонок, оставив их для «Repsol».

В рекламе «Campsa», конечно, необходимо было сделать акцент на шестидесятилетней истории обслуживания потребителей, постоянно напоминая людям о проделанной за это время прекрасной работе.

Экономичная марка

Третья марка была региональной и не вызывала у потребителей сколько-нибудь прочных ассоциаций. Следовательно, компания была совершенно свободна в своих действиях и могла как угодно репозиционировать «Petronor».

Мы пришли к выводу о том, что наиболее целесообразно сделать акцент на экономичности этой марки: «“Petronor”. Больше километров за те же деньги».

Соответствующие АЗС следовало размещать в районах с большим спросом на топливо, причем это должны были быть исключительно колонки-автоматы с низкими ценами, минимумом услуг и оплатой только наличными деньгами.

В настоящее время цена на бензин не является в Испании камнем преткновения, однако «экономичная» марка, случись на рынке ценовая война, определенно будет развиваться.

Проведенное репозиционирование и результирующий охват трех важнейших сегментов рынка

позволяет «Repsol» во всеоружии встретить приход в Испанию транснациональных нефтяных компаний.

Как вы видите, крупнейшая нефтяная компания Испании таковой и остается.

Южнокорейская катастрофа

Daewoo — второй по величине южнокорейский конгломерат, или чебол, а ведь в июле 1999 г. компания едва не стала самым крупным банкротом в стране.

Жители Южной Кореи шутят, что их корпорации работают под девизом «от быстрорастворимой вермишели к звездам». Но сказать, что у местных компаний разносторонние интересы, значит ничего не сказать. *Daewoo* занимается телекоммуникациями, персональными компьютерами, строительством, ценными бумагами, судостроением, гостиничным бизнесом, электроникой, автомобилями и т. д. и т. п. Всего в состав конгломерата входят 25 дочерних компаний.

Здесь мы имеем дело со стратегией роста в наилучшем ее проявлении. Для финансирования столь грандиозных амбиций правительство Южной Кореи активно привлекает сторонние финансовые учреждения. *Daewoo* уже научилась производить самые разные вещи, однако пока не знает, как продать их с выгодой для себя.

Учитывая объем задолженности (\$50 млрд), не приходится удивляться, что стервятники почуяли запах добычи и уже раздирают компанию на куски. Конгломерат-переросток готовится сесть на суровую диету.

**Стремление к росту
способно погубить
дифференцирующую
идею**

21

Завоевание отличительных преимуществ требует жертв

Как было сказано в предыдущей главе, ничем не ограниченные желания могут повредить бизнесу. Верно и обратное: вовремя принесенные жертвы оказываются чрезвычайно полезными.

Была когда-то в США компания под названием *Emery Airfreight* — крупнейшее в стране агентство по перевозке грузов. Ее стратегия включала доставку за одну ночь и за два дня, с разделением на малые и крупные отправления. (Короче, доставить можно было все что угодно.) Потом появилась *Federal Express*, пожертвовавшая изрядной долей бизнеса и предложившая исключительно доставку малых почтовых отправок за одну ночь, что и стало ее отличительной идеей.

Корпорация *FedEx* добилась огромных успехов. *Emery* обанкротилась.

**Завоевание
отличительных
преимуществ требует
жертв**

«Больше» не значит «лучше»

Когда изучаешь товарные категории достаточно долго, начинаешь понимать, что стремление к большему отнюдь не способствует росту бизнеса.

Когда пивоваренная компания *Miller* находилась в самом расцвете (в 1980-х гг.), у нее были две торговые марки: «High Life» и «Lite». Объем продаж достигал 35 млн баррелей пива в год. Затем у компании появилась третья марка, «Genuine Draft», и к 1990 г. продажи снизились до 32 млн баррелей. Уверенная в правильности своего пути, *Miller* продолжала выпускать все новые и новые марки. Продажи буквально полетели вниз, а популярность продукции конкурента, компании *Budweiser*, — вверх.

Наконец, через 20 лет погони за «больше» в дело вмешалась родительская компания, *Philip Morris*. Все руководство *Miller* было уволено. (И чего они тянули?)

Что курят ковбои?

Уж кто-кто, а *Philip Morris* должна с легкостью распознавать проблему «больше — не значит лучше». Ибо у нее есть негативный опыт марки-флагмана «Marlboro».

Стремясь сохранить прежние темпы роста, компания добавила в «страну Мальборо» новый сорт сигарет, «Marlboro Lights». Потом «Marlboro Mediums», затем «Marlboro Menthol» и даже «Marlboro Ultra Lights». Неожиданно популярность марки впервые пошла на убыль.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Причина проблемы очевидна: настоящие ковбои не курят ни ультралегкие сигареты, ни сигареты с ментолом.

В *Philip Morris* дураков не держат. Компания вернула «стране Marlboro» первозданную красно-белую упаковку. О ментоловых и легких сигаретах в рекламе теперь не говорится ни слова.

Основная проблема

Чем больше вы расширяете семейство своей торговой марки, тем больше вы рискуете разрушить свою основную отличительную идею, суть бренда. Если, как в случае с «Marlboro», продукт символизирует собой полный, насыщенный вкус, то что произойдет с его основным свойством, когда компания начнет выпускать сигареты с иным или даже ослабленным ароматом?

В свое время пиво «Michelob» было очень популярным и дорогим напитком с богатым вкусом. Потом появилось «Michelob Light» и «Michelob Dry» — и марка покатила под гору. Очевидно, производители «Heineken», другого дорогого и ароматного пива, извлекли из этого урок, потому что свое светлое пиво они называли «Amstel Light». Дела у напитка идут очень хорошо, чему в полной мере способствует блестящая отличительная идея: «Импортный вкус 95 калорий».

Когда-то давным-давно компания по имени *Eveready* предлагала батарейки, что называется, на любой вкус. Потом появилась *Duracell*. Пожертвовав значительной частью бизнеса, она начала специализироваться на выпуске щелочных батареек.

**Завоевание
отличительных
преимуществ требует
жертв**

Компания стала настоящим экспертом по щелочным батарейкам с длительным сроком службы и добилась необычайного успеха. Но она не была лидером, ей было нечего терять. Реализация потребности в росте превращает лидеров рынка в уязвимые мишени. Вместо того чтобы от чего-то отказаться, они расширяются и расширяются. Многие неудавшиеся марки поначалу имели хорошую дифференцирующую идею, которую сами же и погубили, добавляя новые версии. В свое время марка «Chevrolet» символизировала популярные семейные автомобили. А что она символизирует сейчас? (Никто не знает.)

Что такое Porsche?

В ответ на этот вопрос в сознании большинства людей возникает образ знаменитой модели «Porsche 911» с задним расположением двигателя, воздушным охлаждением, шестью цилиндрами. Классика, одним словом. Неспособная на жертвы *Porsche* решила выпустить модель «928» (двигатель в базе, водяное охлаждение, восемь цилиндров и более высокая цена).

Так что такое «Porsche»? Ответ: дешевая/дорогая машина с двигателем спереди/сзади, воздушным/водяным охлаждением и 4/6/8 цилиндрами. Точнее, не пойми что. В результате популярность марки упала настолько, что к 1993 г. три модели «Porsche» вместе продавались хуже, чем одна модель «Porsche 911» в 1986 г.

К счастью, благодаря созданию обновленной и менее дорогой версии — правильно, легендарного «Porsche 911» — продажи снова поползли вверх.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Конвергенция: последнее слово на тему «больше»

Конвергенция — противоположность жертвованию и означает создание товаров, которые «умеют больше».

Всем нам доводилось сталкиваться с прогнозами о скором слиянии компьютеров, коммуникационных средств, бытовой электроники, средств развлечения и печатных изданий.

История началась довольно давно. В газете «Newsday» от 18 июля 1993 г. была опубликована большая статья, в которой предсказывалось, что конвергенция технологий приведет к исчезновению видеокассет, видеомагазинов, газет, телеканалов, операторов телефонной связи, «Желтых страниц», каталогов почтовой торговли, учебников, библиотечных каталогов, биперов, видеомагнитофонов, чековых книжек и аудиоплееров.

(Как вы, должно быть, заметили, все перечисленные в статье вещи живут и здравствуют. Вот и все, что можно сказать о подобных прогнозах.)

Прогнозы* предрекали объединение телефона, видео и средства доступа к Интернету в едином устройстве. На эту тему даже появились карикатуры. Нам больше всего нравится та, где изображен человек с большим телевизором «Sony» на плече, говорящий в него: «Алло, алло!»

История показывает, что конвергенция происходит крайне редко. Товары, умеющие делать больше, чем от них требуется, быстро уходят в небытие.

* На 2008 г. — *Примеч. ред.*

**Завоевание
отличительных
преимуществ требует
жертв**

Старые и новые примеры убийственной конвергенции

В 1937 г. мир увидел конвертоплан, комбинацию вертолета и аэроплана, который так и не смог оторваться от земли. Аналогичная участь постигла «летающую машину» Холла в 1945 г. и «аэромашину» Тейлора в 1947 г.

В 1961 г. на свет появилась «Americar», первая в мире комбинация лодки и автомобиля. Идея утонула. (Потенциальные покупатели посчитали, что лучше они будут оставлять свои яхты у причалов и добираться домой на нормальных автомобилях.)

Не так давно AT&T предложила устройство под названием «EO Personal Communicator», объединяющее сотовый телефон, телефакс, электронную почту, органайзер и компьютер. Затем появился «Doc-it» от Okidata — настольный принтер, факс, сканер и копир одновременно. Наконец, нам предложили «PDA», цифровой секретарь «Newton Message Pad» от Apple: факс, бипер, ежедневник, компьютер.

Ни одно из «изобретений» не дожило до сегодняшнего времени. В данном случае «больше» означает смерть.

Почему не работает стратегия конвергенции

Создание товаров, которые умеют больше, чем от них требуется, означает необходимость иного рода жертв. Проектируя многофункциональный продукт, разработчики вынуждены отказываться от узкоспециализированного дизайна в пользу ме-

**Дифференцируйся
или умирай!**

нее эффективного, но допускающего подключение дополнительных опций.

Может ли хороший автомобиль быть одновременно хорошей лодкой? Конечно нет. Если вам необходим быстрый автомобиль, купите «Ferrari». Нужна быстроходная лодка? Приобретайте «Cigarette».

Может ли хорошая марка гоночных шин, шин для «Формулы-1», одновременно символизировать хорошие шины для легковых автомобилей? Конечно нет. (У шин для «Формулы-1» практически нет протектора.)

Люди хотят иметь лучшее из лучшего, а не «помесь бобика со свиньей».

Потребители не хотят отказываться от важных свойств и характеристик товара ради дополнительных возможностей. Тот факт, что вы можете создать нечто многофункциональное, отнюдь не гарантирует, что покупатели будут выстраиваться в очереди за вашим товаром.

Если ваш товар отличается тем, что может многое, но по сравнению со специализированными продуктами ничего толком не умеет, считайте, что он не имеет никаких отличий.

Типы жертв

Повышение эффективности дифференцирования может потребовать самых разнообразных жертв.

- *Жертва* — товар. Лучше сфокусироваться на выпуске товаров одного типа, чем пытаться производить «все для всех» (если только вы

**Завоевание
отличительных
преимуществ требует
жертв**

Во многих случаях принесения жертвы требует, главным образом, создание или доведение до аудитории рекламного сообщения о вашем отличии. Прежде всего необходимо привлечь потенциальных покупателей, а потом вы можете продавать им все что заблагорассудится. А что вам приносит прибыль — вообще отдельный вопрос.

**Дифференцируйся
или умирай!**

не используете мультимарочную стратегию). *Duracell* — щелочные батарейки; *KFC* — блюда из курицы; *Foot Locker* — спортивная обувь; *White Castle* — маленькие гамбургеры, *Subaru* — полноприводные автомобили; *Southwest Airlines* — местные авиаперевозки. Становясь лучшим из лучших, экспертом в своей категории товаров, вы автоматически отличаетесь от конкурентов.

- *Жертва — свойство.* Лучше сфокусироваться на одном типе свойств товара, чем преподносить сразу несколько. Данная стратегия позволяет «завладеть» воспринимаемой выгодой и тем самым дифференцироваться. *Volvo* владеет выгодой «безопасного автомобиля»; «*Crest*» — «профилактикой кариеса»; *Nordstrom* — «высококласным обслуживанием»; *Dell* — прямыми продажами компьютеров. Ваш товар может иметь более одного атрибута, но продвигать следует только тот из них, которым вы хотите владеть.
- *Жертва — целевой рынок.* Фокусирование на одном целевом сегменте рынка позволяет отличаться от других, как предпочтительный продукт отличается от менее желательных для данной группы потребителей. *Pepsi* — для молодого поколения; *Corvette* — для поколения, которое хочет быть молодым; пиво *Corona* — для стремящихся сделать карьеру яппи; *Porsche* — для яппи, достигших успеха.

В погоне за другими сегментами рынка вы, вероятнее всего, оторветесь от своих первоначальных покупателей.

Что бы вы ни делали, не жадничайте, сохраняйте верность своему типу товара, своему свойству, своему сегменту.

Правильное отношение к жертвам

Когда руководители компаний узнают, что им необходимо чем-то пожертвовать, они, как правило, сильно расстраиваются — никому не хочется отказываться от сделанного своими руками или ограничиваться жесткими рыночными рамками.

И тогда мы сообщаем клиентам хорошую новость. То, что вы рекламируете, что продаете и на чем зарабатываете деньги, может быть тремя разными вещами.

В качестве примера возьмем сеть закусочных *Burger King*. Компании следует продвигать идею «На огне или на плите», потому что именно приготовление мяса на открытом огне отличает ее от *McDonald's*. Главное — завлечь людей в рестораны, а там уже пусть они покупают цыплят, картофель фри и все что душе угодно. Какая разница? Что касается денег, то основную прибыль приносит продажа не требующих никакой рекламы прохладительных напитков.

Понимаете, в чем смысл? Во многих случаях принесения жертвы требует, главным образом, создание или доведение до аудитории рекламного сообщения о вашем отличии. Прежде всего необходимо привлечь потенциальных покупателей, а потом вы можете продавать им все что заблагорассудится. А что вам приносит прибыль — вообще отдельный вопрос.

**Завоевание
отличительных
преимуществ требует
жертв**

Таким образом, хотя принесение «жертвы» ограничивает ваши творческие возможности по представлению самого себя для привлечения покупателей, оно никак не влияет на ассортимент ваших предложений. (*FedEx* принимает и такие отправления, которые не требуют доставки за одну ночь.)

Ну как, вам стало легче?

**Дифференцируйся
или умирай!**

22

Разные отличия в различных странах

Глобализируйтесь, господа бизнесмены! Такой совет дал в 1983 г. Теодор Левитт в своей статье «Глобализация рынков» («The Globalization of Markets»). С тех самых пор глобализация стала главенствующей идеей международных бизнес-стратегий.

Идея и впрямь весьма привлекательная: продвигай себе одну основную дифференцирующую идею повсюду, от Акрона до Окленда. Ее будут узнавать и местные жители, и приезжие. Корпорации достаточно единственной команды маркетологов, что означает экономию денег и времени. Единые, глобальные название и дизайн сокращают производственные затраты. По всему миру используется одна и та же реклама, что тоже ведет к экономии средств. (К тому же поубавится работы и у рекламного агентства.)

Редкая концепция может «похвастать» столькими злоупотреблениями и попытками неправильного применения, как глобализация.

**Разные отличия
в различных странах**

Бить там, где лежит мяч

Гольф, как и маркетинг, имеет право называться глобальной игрой. Однако в отличие от специалистов по маркетингу, игроки в гольф обязаны выполнять главное правило игры: по мячу нужно бить там, где он лежит, где бы он ни лежал.

Идея маркетинга стандартизированных товаров с единым рекламным обращением по всему миру остается, по словам президента Греческого института маркетинга, «чисто теоретической». Концепция товара может быть универсальной, однако она требует адаптации с учетом особенностей локальной культуры, национального законодательства и даже производственных возможностей. Интересы и потребности потребителей в разных странах отнюдь не одинаковы.

Не будем забывать и про локальную конкуренцию. К тому времени, когда вы со своим товаром появитесь на противоположной стороне земного шара, какая-нибудь местная фирма уже завладеет вашей дифференцирующей идеей.

«Проделки» финского кофе

Один из таких случаев произошел в Финляндии, маленькой стране, граждане которой отличаются огромной любовью к кофе. Финны считаются одними из самых активных потребителей кофе (160 литров на человека в год).

Корпорация *General Foods* пришла в Финляндию со своей выпускаемой в соседней Швеции маркой «Gevalia» — кофе, в состав которого входят колум-

**Дифференцируйся
или умирай!**

бийские, южноафриканские и индонезийские сорта. (На этикетке «Gevalia» красуется надпись: «Поставщик Его Величества короля Швеции и Его двора».) Однако осуществлению ее планов помешала известная на местном рынке не один десяток лет местная марка «Paulig».

В Финляндии «Paulig» занимает верхнюю строчку по популярности. Это оригинальный кофе. У него хороший вкус. И он обладает социальной значимостью. (Социальный аспект напитка очень важен в Финляндии, где принято угощать себя чашечкой кофе после напряженной работы.)

Разве тут есть место стандартизированному продукту с унифицированным обращением? Только не в Хельсинки. «Родной» для финнов марке и сегодня принадлежит 50 % рынка, а присутствие «Gevalia» едва заметно.

«Всемирные» товары

Да, в маркетинге, как и в жизни, есть свои универсалии.

Косметическая торговая марка «Oil of Olay» первой заявила, что женщина может быть прекрасной в любом возрасте, что явно пришлось по душе прекрасной половине человечества.

Некоторые компании могут воспользоваться своим происхождением и традициями, построив на их основе свою глобальную индивидуальность (если, конечно, у них достаточно средств, чтобы сохранять уникальные черты): *Levi Strauss* и *Disney* экспортируют американскую мечту, *Chanel* и *Louis Vuitton* символизируют французский шик, *Armani*

**Разные отличия
в различных странах**

представляет итальянский стиль, *Burberry* символизирует классические английские ценности.

Однако большинство стремящихся в «глобальную деревню» «смертных» просто-напросто несостоятельны в своих притязаниях на звание поставщиков всемирных товаров.

Пионер глобализации и пределы развития

Компания *Nestle* является глобальной компанией чуть ли не со дня основания. В 1860-х гг. Анри Нестле беспокоила проблема высокой смертности детей. (В то время детская смертность в Швейцарии была выше, чем в большинстве отсталых стран сегодня.) И предприниматель создал один из первых продуктов *Nestle*, детские кукурузные хлопья.

А. Нестле придерживался двух великих идей. Во-первых, компания сразу вышла на международный рынок. Спустя всего четыре месяца ее новый продукт уже продавался в пяти странах Европы. Во-вторых, он хотел иметь собственный бренд. В те времена уже существовали внутримагазинные (частные) марки; А. Нестле создал одну из первых торговых марок фирм-производителей.

Но, несмотря на все свои глобальные усилия, по прошествии многих лет *Nestle* осознала, что для победы одних глобальных марок недостаточно.

Несколько лет назад консультационная фирма *McKinsey* проанализировала ситуацию в *Nestle* и установила, что компания практикует создание новых торговых марок по поводу и без оного. *Nestle* принадлежит:

**Дифференцируйся
или умирай!**

- ❑ несколько десятков всемирных брендов, таких как «Baci», «Buitoni», «Carnation», «Kit Kat», «Mighty Dog» и «Perrier» (их УТП меняются в зависимости от страны);
- ❑ более ста региональных брендов, таких как «Alpo», «Contadina», «Herta», «Mackintosh» и «Vittel» (не претендуют на глобальность);
- ❑ свыше 700 локальных брендов, таких как «Brigadeiro», «Solis» и «Texicana» (недоотягивают даже до регионального статуса).

Гамбургеры с говядиной? Спасибо, не надо

Американское происхождение и традиции компании *McDonald's* объясняют ее холестеринный китч. «Золотые арки», эта американская икона стремится мыслить глобально, однако действовать вынуждена локально.

Взять хотя бы следующие факты.

- ❑ В Германии, занимающей третье место в мире по объемам потребления продуктов фастфуд, существуют свои особенности. Меню ресторанов отличается разнообразием (в него входят «гамбургеры по-восточному», например), а кроме того, в него включено значительно больше, чем в США, вегетарианских блюд.
- ❑ В Италии в ресторанах *McDonald's* установлены автоматы, позволяющие приобрести кофе и другие горячие напитки.
- ❑ В Китае в рекламе компании дети объясняют родителям, а также бабушкам и дедушкам,

**Разные отличия
в различных странах**

что такое *McDonald's*. (Импортировать сюда американские традиции неуместно.)

- Зато в Австралии, стране с самым большим количеством ресторанов в расчете на едока, *McDonald's* подкрепляет свою американскую идею, демонстрируя в рекламе кадры с такими звездами экрана минувших лет, как Мэрилин Монро и Джеймс Дин.

Вот что говорит об этом директор рекламного агентства *Leo Burnett* по работе с международными клиентами, занимавшийся продвижением торговой марки *McDonald's* в 18 странах мира: «Маркетинг продуктов питания отличается особой сложностью. Все знают, какой должна быть еда, на вкус товарищей ни у кого нет. Если в Латинской Америке и некоторых странах Азии реклама гамбургеров *McDonald's* вызывает у потребителей явное желание попробовать продукт, то реакция европейцев — всеобщий гнев и жалобы на засилье американских кулинарных традиций».¹

Вот почему в Великобритании реклама *McDonald's* сфокусирована на качестве продуктов, а не на их американском происхождении.

Всемирно разное пиво

«Heineken» — глобальное пиво.

Вторая по величине пивоваренная компания в мире тщательнейшим образом соблюдает идентичность своего продукта. Все ее пивоварни варят пиво по одному рецепту. Для соблюдения единства вкуса раз в две недели все они отправляют образцы

**Дифференцируйся
или умирай!**

пива в Нидерланды, где их проверяют профессиональные дегустаторы. Кроме того, компания совершает контрольные закупки в магазинах, как бы далеко они ни располагались, пусть даже в Шанхае.

Пивоварням запрещено вносить какие-либо изменения в этикетку, изменять оттенки красок на упаковке или форму бутылки. (Шаг в сторону — и над вашей головой разверзнутся все хляби небесные, то бишь пивные.)

А как же дифференцирующая идея? Стандартизована ли она, как и вкус пива? По мнению исполнительного директора *Heineken* Карела Вуурстина, унифицировать маркетинг невозможно.

Вот что говорит глава компании: «Мы не считаем, что продукт может быть преподнесен одним и тем же способом для всех культур. В США и Западной Европе пиво является привычной частью жизни, напитком для утоления жажды. В Австралии и Новой Зеландии его воспринимают как напиток для мужчин, для мачо. Во многих странах Юго-Восточной Азии, наоборот, пиво считается напитком женским, утонченным. Поэтому мы даем нашим представителям большую свободу в выборе продвижения и рекламы».²

Непохожая на другие страна

Индия — страна нестандартного маркетинга.

Предположим, вы рассматриваете возможность выхода со своим товаром на рынок Индии и привлечения части потребителей из среднего класса (коих в Индии насчитывается 260 млн).

**Разные отличия
в различных странах**

Будьте осторожны, потому что денег у потребителей отнюдь не много. Годовой доход среднего домохозяйства составляет всего \$833. Самое большое, что может позволить себе такая семья — это дешевые телевизор и швейную машинку. Конечно, некоторые покупают и мобильные телефоны, но в целях экономии их владельцы, как правило, определив номер вызывающего их абонента, перезванивают ему по обычному телефону. Средняя продолжительность разговора по «мобильнику» не превышает пяти минут.

Следовательно, единственное решение — предложение доступных по цене товаров (очень маленькие сигареты или пакетики с зубной пастой стоимостью в несколько центов).

В Индии кроссовки *Reebok* можно приобрести за \$23. В закусочных *Kentucky Fried Chicken* предлагается недорогое меню, а также местные вегетарианские и острые блюда. (В результате объем продаж увеличился на 200 %.) В *McDonald's* продается «Магараджа Мак» (два пирожка с бараниной). Руководство совместного индоамериканского предприятия *GE-Godrej* поняло, что бытовая техника играет двойную роль, являясь одновременно символом статуса, и организовало выпуск холодильников с привлекательным дизайном, место которым не на кухне, а в гостиной.

В Индии можно торговать только по-индийски, и никак иначе.

Несколько правил на дорожку

Прежде чем вы начнете глобализацию своей дифференцирующей идеи, ознакомьтесь с некоторыми особенностями брендинга во всемирном масштабе.

**Дифференцируйся
или умирай!**

1. *Текущая идея может быть ошибочной.* Иногда лучше вернуть старую идею.

По совершенно непонятным для нас причинам *Coca-Cola* отказалась от «первоклассной вещи», мощнейшей идеи, что есть лишь одна оригинальная кола, а все остальные напитки не более чем слабые копии.

Впрочем, в России, где происходит возврат к основам и истинным ценностям, *Coca-Cola* использует другой рекламный слоган: «Пей легенду» (та же «первоклассная вещь», только в переводе).

2. *За границей свойства торговых марок могут восприниматься иначе.* Как вы уже знаете, в зависимости от местных обычаев пиво может восприниматься и как чисто мужской, и как чисто женский напиток.

Свойства торговых марок тоже подвержены изменениям. В Мексике пиво «Согопа» считается неприязнительным и дешевым. В супермаркете в Мехико упаковку из шести бутылок можно приобрести примерно за \$2,50. Однако в США «Согопа» ассоциируется с весенним цветом, пальмовыми деревьями и долькой лимона в бутылке, то есть имеет «дорогой» имидж. В Атланте те же шесть бутылок обойдутся вам в \$6. «Согопа» является самым продаваемым импортным пивом в США, что приводит мексиканцев в полную растерянность.

Другой пример. В США йогурт воспринимается (во многом благодаря рекламе торговой марки «Dannon») в первую очередь как полезный для здоровья продукт. А вот во Франции

йогурт считается лакомством, индивидуальным угощением. Поэтому компания-производитель создала Институт здоровья, настоящий исследовательский центр, занимающийся вопросами питания и образования.

3. *Иное отношение к лидерству на рынке.* В большинстве стран мира первое место на рынке кофе принадлежит одной и той же марке — «Nescafe» от Nestle. Однако для Индии компании-производителю пришлось создать специальный растворимый кофе под названием «Sunrise».

С учетом местных вкусовых пристрастий «Sunrise» содержит цикорий, что придает напитку ярко выраженный, узнаваемый вкус. В Индии «Sunrise» продается лучше знаменитого «Nescafe».

4. *Историческое наследие может оказаться бесполезным.* Kellogg's гордится, что является старейшим производителем кукурузных хлопьев. Однако в Индии компанию из Батл-Крика (штат Мичиган) ждал холодный душ: местное население предпочитает на завтрак горячую пищу, ибо она заряжает энергией на весь день. (Индийцы считают, что от еды зависят характер и настроение человека.)

Вот вам и американское наследие.

5. *Существует риск потери статуса «специалиста».* Что такое «Lux»? В странах Азии эту марку чаще всего рекламируют сексапильные американские звезды, ассоциирующиеся с билетной кассой. (Мыло «Lux» продвигают Деми Мур, Лиз Тейлор, Брук Шилдс.)

**Дифференцируйся
или умирай!**

В Индонезии под маркой «Lux» предлагается мыло.

В Китае, на Тайване и на Филиппинах «Lux» известна как шампунь.

В Японии «Lux» олицетворяет собой все средства гигиены, от мыла до шампуней.

Трудно убедить мир в том, что вы являетесь экспертом, если ваша специальность изменяется в зависимости от географии.

Один для всех?

По словам директора по обслуживанию клиентов одной глобальной дизайнерской фирмы, «единый подход к брендингу успокаивает, однако на разных рынках торговая марка может символизировать собой разные вещи. Все выгоды достаются компании-производителю. Она пользуется эффектом масштаба и получает возможность уменьшить число сотрудников, занимающихся стратегическим продвижением марки».³

В этом и состоит проблема всеобщей глобализации. Разнятся вкусы, разнятся предпочтения, разнятся сами люди.

Дифференцироваться можно везде.

Но только не с помощью одной и той же отличительной идеи.

23

Как сохранять отличия

Стремление к бесконечному росту часто приводит к тому, что компания становится «всеми для всех». Дифференцированию, следовательно, приходит конец. (Все, больше не будем докучать вам примерами на эту тему.)

Мы хотим дать еще несколько рекомендаций по сохранению отличий — советов, следуя которым вы никогда не собьетесь с верного пути.

Не забывайте свои отличия

Когда компании или торговые марки только создаются, бизнесмены, как правило, очень внимательно относятся к сути, то есть к отличиям товара или услуги. Однако идет время, на смену отцам-основателям приходит новое руководство, на «арену» выходят новые «укротители», преследующие иные интересы. Воспоминания о корпоративном прошлом

Как сохранять отличия

В целях самосохранения необходимо как-то обеспечить понимание отличий организации последующими поколениями ее руководителей. Нельзя позволять им отклоняться от первоначальной стратегии.

тускнеют, и первоначальные отличия оказываются под угрозой исчезновения.

В целях самосохранения необходимо как-то обеспечить понимание отличий организации последующими поколениями ее руководителей. Нельзя позволять им отклоняться от первоначальной стратегии. В противном случае компания рискует пойти по пути корпорации *General Motors*, когда в силу финансовых причин ее подразделения начали выпускать во многом схожие как по ценам, так и по внешнему виду автомобили.

«Потеря памяти» обернулась для GM утратой значительной доли рынка.

История Sears

Sears — легендарная сеть магазинов, постоянно подвергается атакам конкурентов. *Wal-Mart*, *Kmart*, *Target*, *Home Depot*, *Ames*, *Circuit City* и множество других торговцев стремятся в максимальной степени усложнить ее жизнь.

В перенасыщенном соперниками мире розничной торговли дифференцирование становится необходимым условием выживания. Но как дифференцируется *Sears*? Если обратиться к истории и попытаться определить причины успеха компании, оказывается, что *Sears* является первым и единственным розничным торговцем, который создавал крупные торговые марки: «Kenmore» (бытовая техника), «Craftsman» (инструменты), «DieHard» (автомобильные аккумуляторы), «Roadhandler» (автопокрышки) и «Weatherbeater» (краски). Прекрасные товары с очень хорошими ценами и гарантированным наличием в продаже. Только в универмагах *Sears*.

**Дифференцируйся
или умирай!**

История показывает, что именно эти торговые марки и обеспечили *Sears* отличие от других торговцев. Следовательно, будущее компании зависит от того, удастся ли ей сохранить марки в жизнеспособном состоянии и продолжить успешную в прошлом стратегию (создание новых брендов).

Память о том, как компания добилась успеха, — ключ к успешному дифференцированию *Sears*.

Всегда быть против

Боб Лутц, президент компании *Chrysler*, написал книгу под названием «Внутренности» («Guts»), в которой есть глава, ценность которой сопоставима с ценностью всего остального материала. Она называется «Когда все говорят “да”, скажите “нет”». Прекрасная формулировка. Чтобы отличаться, часто приходится идти против общепринятого. Тем, у кого «кишка тонка», такое не под силу.

Мы уже рассказывали про девятнадцатилетнего парня по имени Майкл Делл, организовавшего собственную компьютерную компанию. Он изначально осознавал невозможность конкуренции с известными производителями за место на прилавках магазинов (в соответствии со сложившимися в отрасли правилами игры). В то время ни одна из крупных фирм в отрасли не верила в положительное восприятие покупателями почтовой доставки столь «хрупкого» груза, как персональные компьютеры.

Майкл Делл нарушил общепринятые правила. Фланговая атака его компании заключалась в использовании прямого маркетинга. За очень короткое время стоимость фирмы достигла \$1 млрд.

Как сохранять отличия

Руководство многих организаций уверено, что для достижения успеха необходимо подражать лидирующим в товарной категории фирмам. Поэтому они отказываются от собственных дифференцирующих идей и начинают заниматься бизнесом, который давно находится в руках конкурентов. *Pepsi* отказалась от идеи «нового поколения» и переориентировалась на потребительскую аудиторию в целом. *Burger King* стремится привлечь в свои рестораны маленьких детей с родителями, хотя данный сегмент с успехом обслуживает *McDonald's*.

Менеджеры таких компаний не понимают одного: «Раз сказав “нет”, нужно быть против всегда».

Противоположная стратегия в производстве реактивных двигателей

Один из лучших способов «быть против» состоит в том, чтобы переопределить свой бизнес и правила игры.

Реактивные двигатели «GE90» имели ряд технических недостатков и намного уступали продукции компаний *Pratt & Whitney* и *Rolls-Royce*, «движками» которых комплектовались авиалайнеры «*Boeing 777*». Когда авиастроители начали разрабатывать рассчитанную на дальние перелеты модификацию «*Boeing 777X*», *General Electric* увидела для себя возможность редифиниции бизнеса. Ее стратегия состояла из двух частей.

Во-первых, необходимо было убедить корпорацию *Boeing* продавать самолеты «пакетом» (планер плюс двигатели), хотя данная практика противоречила принятым в ней правилам. Обычно *Boeing* продает

**Дифференцируйся
или умирай!**

авиакомпаниям планеры, а они самостоятельно выбирают двигатели (*GE*, *Pratt & Whitney* или *Rolls-Royce*). *GE* обошла данное ограничение, предложив настолько низкую стоимость технического обслуживания в расчете на летный час, которая сводила финансовый риск авиакомпаний к нулю.

Во-вторых, *General Electric* взяла на себя половину затрат на разработку новой модификации самолета, чем сняла с *Boeing* часть ответственности по выполнению технических спецификаций.

В свою очередь, *Boeing* сделала *GE* эксклюзивным поставщиком двигателей для нового авиалайнера. А поскольку каждый двигатель стоит приблизительно \$12 млн, *GE* рассчитывает, что в ближайшие двадцать лет «противоположная» стратегия принесет *GE* порядка \$20 млрд.

Будьте последовательны

После того как вы определились с дифференцирующими преимуществами, необходимо добиться того, чтобы все ваши действия отражали эти отличия. Такая преданность делу будет благоприятно воспринята не только покупателями, но и вашими работниками.

Последовательность может принимать различные формы и обличия. Одной из таких форм является последовательность в претворении рекламной идеи в жизнь. Чаще всего компании разрабатывают единственную, но эффективную идею, которая и проявляется в рекламе. Однако отдел связей с общественностью имеет на этот счет собственные соображения, равно как и специалисты по стимули-

рованию сбыта, а также официальные представители фирмы, общающиеся с акционерами и Уолл-стрит.

И каждая из этих групп не желает следовать чужой идее. Каждая из них хочет сказать свое слово, дабы «похвалили» ее, а не кого-то другого.

Единственный, кто способен обеспечить работоспособность команды, — директор компании. Он должен следить за тем, чтобы внимание всех ее членов было сфокусировано на одной и той же идее.

Несколько непростых шагов

Если, как мы писали ранее, *Burger King* приняла бы решение о фокусировании внимания на обслуживании подростков, директор должен был бы лично обратиться к главам франчайзинговых компаний и позаботиться, чтобы те избавились от горюк и качелей. Разработчикам новых блюд он должен был сказать: «Больше никаких детских меню»; специалистам по стимулированию: «Больше никаких контактов с *Disney*». Также директор должен был бы лично обратиться к своим рекламистам и рекламным агентствам с обращением: «*McDonald's* — место для малышей, а *Burger King* — для тех, кто скоро станет взрослым. В обозримом будущем на этой идее должны основываться все наши рекламные обращения».

И наконец, директор должен был бы выступить перед людьми с Уолл-стрит, перед советом директоров, перед собранием акционеров и объяснить, почему компания отходит от сегмента «детей и их родителей». (Задача весьма непростая; вероятно, поэтому компания так и не воспользовалась стратегией, которую мы предлагали ей много лет назад.)

**Дифференцируйся
или умирай!**

Последовательность в работе

Ранее мы упоминали банк *Wells Fargo*, дифференцирующийся на базе скорости обслуживания клиентов. Концепция отличительного преимущества организации формулируется как «Быстро тогда. Быстро сейчас».

Но развитие отличия банка не должно ограничиваться интегрированной коммуникативной программой. Организации придется приложить немало усилий, чтобы обеспечить клиентам действительно быстрый сервис.

Банк должен разработать агрессивную внутреннюю программу, чтобы каждый сотрудник осознал необходимость быстрой реакции на запросы клиентов. Обещание «быстроты» требует исполнения, тем более что клиенты мгновенно заметят несоответствия между словом и делом.

Много лет назад компания *Avis* объявила, что она «старается больше других». И ее работникам действительно пришлось продемонстрировать все свое старание.

Когда авиакомпания *United* предложила летать в «чистом, дружественном небе», ее персоналу пришлось научиться улыбаться в любой ситуации, вне зависимости от состояния пассажиров. (Подозреваем, что причиной отказа от программы стало то обстоятельство, что после нескольких часов задержки рейса всем не до улыбок.)

Еще раз повторим: контроль над последовательностью в выполнении обещаний находится в руках главы компании. Он должен быть заводилой, настоящим духовным лидером.

Как сохранять отличия

Самое дружелюбное и веселое небо обеспечивает авиакомпания *Southwest Airlines*, и все благодаря ее директору Гербу Келлегеру. Если вам доведется лететь с ним одним рейсом, скучать не придется.

Делайте свое дело

Случается, что позицию приходится изменять. Ситуация на рынке может сложиться не в вашу пользу, и тогда остается либо найти другую дифференцирующую идею, либо умереть. Когда *Microsoft* со своим табличным процессором «Excel» взяла верх над всеми конкурентами, *Lotus* все-таки удалось выжить.

Но данное исключение лишь подтверждает правило. В большинстве случаев маркетинговая программа предполагает последовательные усилия по сохранению и даже совершенствованию своих отличий. Одно дело изменяться вслед за рынком и совсем другое — меняться ради самого процесса перемен. Такое происходит, в частности, при стремлении к бесконечному росту.

Единственный результат призванных стимулировать продажи бесконечных модификаций продукта — хаос на прилавках и последующее изменение баланса власти в пользу розничного торговца (ведь именно он определяет выставляемые на прилавках товары). Вспомните стойку с лекарствами от кашля/простуды в своем супермаркете. Вариантов так много, что вы с трудом находите искомый товар.

Бесконечные линейные расширения ради одного лишь увеличения балансовых показателей наносят невосполнимый ущерб восприятию торговой марки

**Дифференцируйся
или умирай!**

и открывают дорогу хорошо дифференцированным и специализированным конкурентам. Например, на рынке представлено множество марок оригинального, легкого, разливного, сухого, а теперь — еще и ледяного пива. Неудивительно, что рост объемов продаж в последние годы наблюдается только в сегменте мини-пивоварен.

Развивайте свое отличие

Длительное время зубная паста «Crest» была одним из лучших продуктов компании *Procter & Gamble*. Более тридцати лет она сохраняла за собой свойство «меньше дырок в зубах».

Однако благодаря искусственному фторированию водопроводной воды среднее количество кариозных зубов у человека сократилось с пятнадцати в 1960-х гг. до трех в 1980-х гг. Естественно, что профилактическое действие пасты начало терять актуальность. Более важными атрибутами стала борьба с отложениями зубного камня и заболеваниями десен.

Бренд-менеджерам «Crest» следовало бы сделать то, что мы называем «развитием отличия». Другими словами, необходимо расширить отличие, но так, чтобы не утратить связи с прошлым.

Естественным путем развития «Crest» был бы переход от «профилактики кариеса» к «первенству в области защиты зубов» и создание пасты, одновременно борющейся и с кариесом, и с зубным налетом, и с воспалениями десен.

Но первой этим путем пошла *Colgate* со своей пастой «Total», и по прошествии 30 с лишним лет компания вернула себе первенство на рынке.

Почивающие на лаврах

Предлагаемая вашему вниманию история лишней раз доказывает, что рынок подвержен изменениям и что стратегия дифференцирования время от времени требует корректировки.

Компания *Toys «R» Us* создала уникальную форму торговли: магазин-склад, в котором можно найти любую игрушку, какая только существует. Многие ее конкуренты оказались в цейтноте, фактически на грани банкротства.

О том, что произошло далее, рассказывает журнал «Fortune».

С тех пор многое изменилось. Сегодня *Toys «R» Us* противостоят намного более сильные конкуренты: *Wal-Mart* и Интернет. *Wal-Mart* продает «покемонов», «Фурби», «Барби» — практически все, что предлагает *Toys «R» Us*, — дешевле. Одна женщина, в спешке осматривающая прилавки в магазине *Toys «R» Us*, сказала мне: «Обычно я сюда не захожу. Игрушки можно купить и в *Wal-Mart*». А если в *Wal-Mart* вдруг не окажется нужной вещи, вы наверняка найдете ее на сайте *eToys* или *Amazon*.¹

Toys «R» Us живет воспоминаниями о былых победах и сохраняет старый формат торговли. Не развивает свое отличие.

Теперь, когда *Wal-Mart* опережает ее по объемам продаж игрушек, компании впору внять совету «Fortune» и сменить название на «*Toys “Were” Us*».*

**Дифференцируйся
или умирай!**

* Англ. «Игрушки — уже не мы» (в противовес оригинальному *Toys «R» Us*, «Игрушки — это мы»). — Примеч. пер.

Ирландская легенда

Марка хрустальных изделий *Waterford* — одна из известнейших и самых почитаемых в данной товарной категории.

Однако ценообразование на рынке хрустала сложилось так, что *Waterford* оказалась в позиции *Rolls-Royce*: очень хорошо, но слишком дорого. Осознание того, что бокал стоимостью \$40–50 может быть случайно разбит, отнюдь не способствует покупкам. Да и на выбор более дешевой продукции грех жаловаться (и не грех бить).

Стоит ли компании стоять на своем, то есть ничего не делать, или же ценовая проблема имеет решение? Мы предложили компании «развивать торговую марку» и, в частности, внедрить «программу пожизненной замены» любой разбитой посуды марки *Waterford*. Цена нового предмета должна была быть на 50 % ниже прейскурантной.

Механизм программы прост. Каждому предмету под маркой *Waterford* присваивается регистрационный номер. Если посуда бьется, покупатель отправляет на фабрику фирменный купон с регистрационным номером. Новый, скажем, бокал высылается на дом потребителю. Все это технически осуществимо, так как взаимодействия осуществляются в обход розничных торговцев. Следовательно, продавая хрусталь даже за половину рыночной стоимости, компания как минимум не несет убытков (получает небольшую прибыль).

Концепцию развития можно было бы выразить в новой позиции марки *Waterford* — «инвестиции на всю жизнь».

Последовала ли компания нашему совету? Нет. Она пошла по пути линейных расширений, предложив относительно недорогую торговую марку «By Waterford».

Мораль историй с *Waterford* и *Toys «R» Us* такова: изменения, которых требует развитие, часто приходятся не по вкусу менеджменту компаний.

Правильное развитие и халтура

Существуют два принципиально разных пути развития торговой марки: правильное и халтурное. Правильное развитие связано с осуществлением конкурентного маневра или иным серьезным изменением ситуации на рынке.

Халтурное развитие предполагает осуществляемые в погоне за модой косметические изменения или глупые линейные расширения. Кроме того, многие специалисты по маркетингу встают на этот путь, пытаясь избавиться себя от ничегонеделания. Вот несколько примеров.

Кто-то, занимающийся шампунем «Prell», скажет: «Эй, а почему бы нам к линии зеленых “Prell” не добавить голубой “Prell”?». Естественно, что мнение потребителей, считающих, что если «Prell» не зеленый, то это не «Prell», игнорируется.

Плохая идея.

Кто-то, занимающийся *Pepsi*, скажет: «Эй, а почему бы нам не воспользоваться помещательством нового поколения на чистоте и не выпустить прозрачную “Pepsi”? Назовем ее “Crystal Pepsi”». Мнение покупателей, уверенных, что напиток типа «кола» может быть только коричневым, не принимается

**Дифференцируйся
или умирай!**

во внимание. А разве не классическая *Pepsi* побеждает во вкусовых тестах?

Плохая идея.

Кто-то из *McDonald's* скажет: «Эй, давайте воспользуемся популярностью пиццы и добавим в меню “МакПиццу”!» Восприятие потребителей, считающих, что в заведениях с гамбургерами пиццу готовить не умеют, в расчет не принимается. А разве не *McDonald's* лидирует по продажам гамбургеров?

Плохая идея.

Кто-то из *Anheuser-Busch* скажет: «Эй, а почему бы нам не выпускать сухое и ледяное пиво?» Какое ему дело до уверенности потребителей в том, что пиво должно быть жидким, а лед тут вообще ни при чем.

Плохая идея.

Дифференцирование должно идти в ногу с доминирующим в сознании потребителей восприятием товара, а не против него. То, что внутри компании воспринимается как «улучшение», вызывает в умах потребителей лишь непонимание.

Так называемые «улучшения» означают постепенное исчезновение ваших отличий.

24

Дифференцирование в новом мире слухов

Неожиданно все заговорили о маркетинге слухов. Возможно, узнав о существовании Ассоциации маркетинга слухов (Word-of-Mouth Marketing Association, WOMMA), вы скажете, что теперь вам подконтрольно далеко не все. По всему миру вдруг собираются конференции, посвященные этой теме. На одной из недавно прошедших конференций было более 400 участников.

Но и это еще не всё. Теперь нам еще следует учить новую терминологию. Маркетинг слухов теперь зовется «маркетингом из уст в уста», «вирусным маркетингом», «народным маркетингом», «евангелистским маркетингом», «посевом товара», «маркетингом влиятелей», «маркетингом причин», «созданием тем», «бренд-блоггингом», а также «рекомендательным маркетингом». Это в хорошем смысле. А в плохом он превращается в «маркетинг уловок», «завлечение через подсадных пользовате-

**Дифференцирование
в новом мире слухов**

лей», «инфильтрацию», «комментарий-спам», «искажение информации» и «фальсификацию».

Возможно, вас, как и нас, немного смущает все это. Поэтому давайте рассмотрим эту тему подробнее.

Эта идея не нова

Прежде всего, идея маркетинга слухов не нова, и это вовсе не «великое открытие будущего», как заявляет Ассоциация маркетинга слухов. Рекомендации товара со стороны третьих лиц всегда были «священным Граалем». Благодаря этому усиливается доверие клиентов вашему товару. В стародавние времена мы пытались найти «ранних пользователей» для своего товара. Мы считали, что они всегда готовы высказаться, и им нравится рассказывать друзьям и соседям о своих новых прибабасах.

Сейчас все несколько изменилось — теперь у людей есть больше способов коммуникации. Мы общаемся не только словесно, но и через «цифру». Сплетни в Сети далеко превзошли сплетни, распространяемые через соседей. Единственный минус состоит в том, что мы не особенно знакомы со своими «собеседниками». Более того, облегчение коммуникаций в целом способствовало повышению количества лишней информации до поистине поразительного уровня. И это хорошая новость.

Теперь о плохом

Сколько найдется людей, которые действительно хотели бы поболтать о разных товарах? Неужели вам действительно хочется поговорить о своей зубной

**Дифференцируйся
или умирай!**

пасте или туалетной бумаге? Даже обладатели престижных товаров, таких, как дорогие автомобили, обычно не рассуждают о них. Единственное ваше желание в такой ситуации — чтобы все увидели вас за рулем вашего авто. А вот если у вас мотоцикл *Harley Davidson*, тем более. Потому что вы тогда являетесь членом клуба, в котором только об одном и говорят. Но им не нужны слухи.

Нельзя вспомнить товар, с которым было бы связано столько же слухов и мнений, как с непереворачивающимся скутером *Segway*. Беда в том, что большинство этих слухов были негативными. Едва ли вам хотелось бы услышать: «забавный вид» или «берегись, прохожий». Если ваш товар неудачен, слухи могут вас сгубить.

Именно так произошло с весьма дорогостоящим кинофильмом «Кинг-Конг»: «Слишком долго, слишком шумно и чересчур утрировано». Говорилось и о том, что один из участников шоу Опры Уинфри получит «Pontiac G6», но сам автомобиль так и остался где-то в театральной кассе. Люди хотели бы получить его бесплатно, но платить за него не были готовы. Нужно, чтобы ваш товар (или услуга) был таким, чтобы людям хотелось говорить о нем что-то хорошее, а таких не так уж много.

А теперь действительно о плохом

Слухами невозможно управлять. Мне вот совершенно не хочется выпустить из рук бразды правления и позволить потребителям проводить за меня рекламную кампанию. Они не получают вознаграждение в зависимости от количества проданных предметов.

**Дифференцирование
в новом мире слухов**

Раз уж я приложил столько усилий и разработал стратегию дифференциации для своего товара, то мне хочется, чтобы моя задумка была доведена до адресата. Слухи могут распространить ваше имя, но едва ли стоит надеяться на что-то большее. Немногие люди готовы воспевать ваши достоинства по сравнению с конкурентами. И уж точно они не станут совещаться с вами заранее.

Все это заставляет нас говорить о маркетинге слухов. Это не великое открытие будущего, а всего лишь один из инструментов, имеющихся в вашем арсенале. Если вы знаете, что нужно сделать для того, чтобы народ заговорил о вашей стратегии или точке дифференциации, — отлично. Это будет вам полезно, но вам придется дополнить это множеством иных действий, в том числе, простите за выражение, рекламой. Просто вы не можете покупать слухи точно так же, как покупаете рекламоносители. И люди могут в одночасье прекратить болтать о вашем товаре, если им подвернется новая тема.

Но я подозреваю, что по-настоящему расстроил некоторых членов Ассоциации маркетинга слухов Дункан Уоттс, профессор социологии из Колумбийского университета. Вооружившись математическими моделями, он обнаружил, что эти «факторы влияния» в действительности не так уж эффективны и их воздействие вне пределов ближайшей окрестности незначительно. А это не особенно приятно в ситуации, когда вы пытаетесь обеспечить последовательную передачу информации через множество людей. Так что, как оказалось, маркетинг слухов не порождает столь эпидемического распространения информации.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Поучительное интервью

Мы наткнулись на интервью с представителями одного рекламного агентства, посвященное точно такой же тактике, опубликованное в «Wall Street Journal». Интервьюер задал все те вопросы, которые стоило задать относительно попытки спровоцировать слухи о новом солодовом напитке на основе чая со льдом «Smirnoff» от *Diageo*. Ниже приведены некоторые вопросы с ответами и нашими комментариями:

Интервьюер: Почему эта реклама появилась только в Сети?

Представитель агентства: Клиент не располагал достаточными средствами.

Комментарий: *Diageo* — богатая компания. Если чай со льдом с добавлением «Smirnoff» действительно является великим изобретением, то почему бы и не истратить определенную сумму, чтобы представить его надлежащим образом? Двадцать второй закон из нашей книги «22 непреложных закона маркетинга» («The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk!») называется «Закон ресурсов». Смысл его таков: без достаточной ресурсной поддержки даже самая лучшая идея не может быть воплощена в жизнь. Похоже, они решили поправить этот закон.

Интервьюер: При первом просмотре ролика я не понял, что он про «Smirnoff Ice Tea». Зачем было скрывать имя бренда?

Представитель агентства: Мы не можем играть по рекламным правилам, поскольку, если

**Дифференцирование
в новом мире слухов**

люди будут слишком часто видеть товар, у них наступит отторжение.

Комментарий: Это серьезная проблема. Вывести на рынок новый товар, который сложно заметить и легко пропустить, — не значит выполнить свою работу.

Интервьюер: То есть предполагается, что если вы не будете упоминать о бренде, люди не сочтут этот ролик рекламой?

Представитель агентства: Они просто не будут этого ощущать. Они отнесутся к нему как к приколу.

Комментарий: Вы развлекаете людей и забавляетесь или пытаетесь что-то продать? Если у людей нет никакого резона покупать товар, то его купят немногие — только особо любопытные.

Интервьюер: А как клиент отнесся к тому, что названия «Smirnoff» практически не было в кадре?

Представитель агентства: Они поверили в эту идею. Они понимают, что реклама больше никого ни в чем не убеждает. Это касается взаимодействия с потребителем. Вы должны быть более развлекательными. Теперь бренды — это не объекты рекламы. Это нечто, в чем потребители принимают участие.

Комментарий: Это дает ответ на все наши предыдущие вопросы. Сотрудники этого агентства полагают, что работают в сфере развлечений, а не в области продаж. Голливуд пришел на Мэдисон Авеню. Если дело именно в этом, то нам остается лишь процитировать известное выражение Эдварда Мюрроу: «Спокойной ночи и удачи».

**Дифференцируйся
или умирай!**

Слухи — это всего лишь один из инструментов

Еще раз повторимся: важно понимать, что все эти новые способы обращения к потребителям являются всего лишь новыми инструментами. Вам все равно нужно иметь правильный товар, правильную стратегию, а также правильную идею дифференциации от конкурентов.

Рассмотрим в качестве примера выход кинофильма «Змеи на борту самолета» («Snakes on a plane»). Его создатели кичились своей мощной маркетинговой кампанией в Интернете. Была разработана стратегия привлечения фанатов из числа молодежи, предполагалось, что они отправятся в кинотеатры, в то время как киноиндустрия в целом боролась с другими формами развлечений за сохранение своих позиций.

Из-за активного распространения слухов на всю эту затею были возложены большие надежды, но в итоге значительных кассовых сборов не последовало. Некоторые эксперты предположили, что представителям аудитории поговорить о фильме в Интернете было гораздо интереснее, чем собственно сходить на него.

Что думаем мы? Сколько человек хочет посмотреть кино о змеях на борту самолета? Только фанаты «ужастиков», которым нравятся подобные зрелища. Что же касается массовой аудитории, то паршивая идея остается таковой, сколько бы шума вокруг нее не поднимали.

Но, может быть, мы и ошиблись. Все средства, отпущенные на маркетинг бренда «Pontiac», при-

**Дифференцирование
в новом мире слухов**

надлежащего *General Motors*, были вложены в продвижение через Интернет нового купе «G5». В компании допускают, что подобная стратегия не может обеспечить такого уровня осведомленности, как использование традиционных коммуникационных каналов, но зато она позволяет обратиться к целевой аудитории — молодым мужчинам.

Но одно дело обратиться к ним, а совсем иное — что-то им продать. Интересно будет посмотреть, работает ли эта стратегия. Использование Интернета для поддержания связи с потребителями далеко не бессмысленно, точно так же, как и использование его совместно с традиционными каналами коммуникации. Но мы полагаем, что Интернет не станет единственным каналом при выведении на рынок нового товара.

Как бы сказали представители молодежи, «это вы загнули».

Прикладные исследования

Но сколько бы кто ни расхваливал все новые технические средства, важно не упускать из виду любимые «места» развлечения потребителей. В статье, опубликованной в «Advertising Age», приводятся реальные цифры.

- *Телевизор.* По словам Джека Оукена, генерального менеджера по стратегическим оценкам *Nielsen Media Research*, приблизительно 93 % аудитории предпочитают старинный способ проведения досуга: в кресле или на диване перед этим вездесущим устройством.

**Дифференцируйся
или умирай!**

- *iPod*. Мистер Оукен отметил, что по данным опроса, проведенного *Nielsen*, потребители в среднем 45 минут в день слушают музыку с помощью этого устройства, а на просмотр видео тратят лишь 3–4 минуты. В основном это не фильмы профессионального уровня, а нечто присланное друзьями.
- *Интернет*. Как отмечает Аманда Велш, старший вице-президент по исследованиям *IMMI*, многие используют Интернет для просмотра отдельных коротких роликов. По ее словам, для многих Интернет — это «скорее подстраховка», которая используется «чтобы посмотреть что-то, что было пропущено, или пересмотреть определенный фрагмент». Не самая лучшая среда для проведения важной кампании.
- *Мобильный телефон*. На этот канал информации ставить рискованно. Мистер Оукен отмечает, что «многие (маркетологи) тратят деньги в надежде сорвать джекпот, но никто на самом деле не знает, настолько ли велик выигрыш, чтобы оправдать вложения».

Из всего этого можно сделать однозначный вывод: все постепенно изменится, но произойдет это далеко не сразу.

Последний пример

Модель поведения в этом новом прекрасном цифровом мире демонстрирует *BMW*. Как вы знаете из предыдущих глав, эта марка четко закрепила

за собой определенную точку дифференциации, завладев раньше других атрибутом управляемости («The Ultimate Driving Machine»). Они последовательны в этом подходе и не отступают от него на протяжении последних приблизительно 30 лет.

Далее, им удалось блестящий продукт-плейсмент — в одном из фильмов о Джеймсе Бонде тот сменил свой *Aston Martin* на *BMW Z3*. В конце концов, раз всем известна его жесткая манера езды, значит, он и есть один из лучших водителей. Невзирая на то, что автомобиль был в кадре лишь 90 секунд, это великолепное перекрестное продвижение обеспечило *BMW* вдвое больше предварительных заказов на *Z3*, чем было запланировано.

Затем они разместили в Интернете краткие сцены езды, снятые в Голливуде. Они привлекли к съемкам Клайва Оуэнса, который появляется в пяти эпизодах, повествующих о профессиональном водителе, которому платят за то, чтобы он выручал людей из сложных ситуаций. «Водитель» стал блестящей персонификацией функционального качества *BMW*. Всего за десять месяцев сайт *BMW films.com* достиг показателя: 2,13 млн зрителей просмотрели фильм 10 млн раз. Исследования показали, что более половины из них являются либо владельцами *BMW*, либо «состоятельными людьми, намеревающимися совершить покупку».

Как говорят о Джеймсе Бонде, и как вы можете сказать о *BMW*, никто не сделал бы этого лучше.

**Дифференцируйся
или умирай!**

25

Дифференцировать можно всё

Тед Левитт, известный профессор Гарвардского университета, однажды написал, что «дифференцировать можно все что угодно — даже однородные товары». И был совершенно прав. Дабы проиллюстрировать эту позицию, мы хотели бы представить вашему вниманию три наших некоммерческих проекта. Когда мы готовили первое издание этой книги, некоторые из них еще не были осуществлены. Эти проекты таковы: кампания по борьбе с употреблением наркотиков, коррекция имиджа Америки в мире и дифференцирование демократической партии относительно республиканской (это ли не «что угодно»?).

Программа противодействия наркотикам была самой длительной неуспешной маркетинговой программой в истории Америки. Несколько лет тому назад нас попросили предложить более удачный подход, поскольку кампания «Просто скажи “нет”» («Just say No») не имела практически никакого эффекта.

**Дифференцировать
можно всё**

Миллионы американцев хотят употреблять наркотики, а как мы уже неоднократно отмечали, человеческое сознание изменить чрезвычайно трудно. Так как же снизить такой спрос? Для этого нужно придумать, как навесить непрезентабельный ярлык на саму идею употребления наркотиков. А это означает, что в данном случае нужна стратегия репозиционирования.

Взгляните на это глазами маркетолога. Вам только что позвонил президент. Вы должны возглавить спонсируемую правительством коммуникационную программу, которая должна прийти на смену нынешней, не особенно способствующей снижению спроса.

Очевидно, для достижения результата нужно было что-то менять. После того как на обеспечение правопорядка были истрачены многие годы труда и миллиарды долларов, уяснили, что существует лишь один способ снижения потребления и продаж наркотиков в США — убавить на них спрос.

Снижение предложения лишь повышало цены и прибыли потенциальных поставщиков, которые были готовы пойти на риск. Опыт показывает, что поскольку себестоимость наркотиков низка, а доходы высоки, то, кроме легализации наркотиков, других способов вытеснения нелегальных поставщиков с рынка не существует. Вы устраняете одного наркодилера — на его место приходят два. И какую же тут стратегию можно избрать?

Изучение тенденций

Начнем с изучения тенденций в сфере злоупотребления наркотиками. Изучая любую проблему, вы

**Дифференцируйся
или умирай!**

не заикливаются на самом товаре. Вы пытаетесь осознать происходящее во всей товарной категории. Мы называем это контекстом рынка.

В данном случае важную параллель можно провести между курением сигарет и потреблением наркотиков. Как и наркотики, сигареты наполняют организм инородными веществами. Может сложиться никотиновая зависимость, и широко распространено мнение о ее вреде. В действительности за 1990-е гг. от сигарет умерло в 50 раз больше американцев, чем от наркотиков.

Основная разница между сигаретами и наркотиками состоит в том, что сигареты не запрещены законом, к тому же они являются важным источником дохода для правительства. Поэтому хоть все мы и знаем, что сигареты вредны, но объемы продаж сигарет снижаются не особенно быстро (на сегодняшний день от сигарет умирает лишь в 45 раз больше американцев, чем от наркотиков).

Представляется, что просветительский подход, предполагающий демонстрацию вреда курения, не в силах перевесить улучшение имиджа, обещанное в рекламе производителями сигарет их потребителям. Убрав рекламу сигарет из средств вещания, правительство подорвало способность данной отрасли выводить на рынок новые бренды, но рекламодатели все еще имеют в своем арсенале широкий спектр средств коммуникации, через которые им удастся доводить свои послания до масс.

Возможно, этот урок приведет вас к выводу, что если наркотики будут и дальше считаться чем-то «модным», «блатным», то просветительский подход типа «это вредно» не позволит значительно снизить

**Дифференцировать
можно всё**

спрос. То же самое можно сказать и про попытки, предпринимаемые представителями рекламы и исчисляющиеся сотнями миллионов долларов, — они на все лады повторяют то же самое.

Изменение поля боя

Изучение ситуации с курением показывает, что традиционный подход «сверху вниз», когда людям говорят, что для них вредно, редко приносит свои плоды. Значит, нужно что-то менять.

По-видимому, большее воздействие на потребление товара может оказать его общественный имидж (например, до Второй мировой войны все звезды голливудских фильмов курили; сейчас редко кто курит в кадре, но и этого достаточно).

Это открытие дает нам шанс. В отличие от производителей сигарет, изготовители и продавцы наркотиков не могут воспользоваться рекламой для создания модного имиджа своим товарам. С другой стороны, правительство может использовать рекламу для того, чтобы употребление наркотиков становилось все менее и менее модным. Если Америка чувствительна к форме, то это должно значительно снизить спрос. Товары, которые «не в моде», в Америке не продаются. И вот мы вплотную приблизились к этому важному решению: как сделать так, чтобы наркотики стали немодными?

Когда вы серьезно изучаете эту ситуацию, вам в глаза бросается очевидная стратегия репозиционирования. Нам часто показывают, что употребление наркотиков — это билет в один конец: наркоман

**Дифференцируйся
или умирай!**

рискует потерять работу, друзей, семью, самоуважение, свободу, а в конечном итоге — жизнь.

Таким образом, нам следует просто придумать ряд каламбуров, нацеленных против наркодилеров, указывать на все то нехорошее, что может произойти с потребителем наркотиков, и при этом представлять их в контексте социального имиджа или негативного атрибута.

Дифференцирующая идея: наркотики — удел неудачников.

Америка не любит неудачников

Если сформировать представление, что наркотики — удел неудачников, спросу на них будет нанесен смертельный удар. Когда Америка относится к чему-то с презрением, то это «что-то» обречено. В Америке можно быть аутсайдером, но больше всего Америка ценит именно победителей и именно к победе стремится.

Теперь пора превращать идею репозиционирования в общегосударственную стратегию, а для этого следует выяснить, кто должен ее выражать. Естественным образом напрашивается решение: попросить бывших наркоманов или их родственников рассказать свои грустные, тяжкие истории. Самым подходящим каналом будет телевидение с его эмоциональным и личностным эффектом.

Можно попросить принять участие в программе знаменитостей и спортивных звезд, которые когда-либо признавались в пристрастии к наркотикам. Например, бывшая звезда бейсбола Денни МакЛейн мог бы рассказать о том, как он попал в тюрьму

*Дифференцирующая идея:
наркотики — удел
неудачников.*

**Дифференцировать
можно всё**

и утратил свободу, а жена Джона Белуши — о том, как ее муж ушел из жизни.

В конце каждого ролика герой мог бы смотреть в камеру и говорить: «Наркотики — удел неудачников». По мере того как это сообщение будет озвучиваться все новыми и новыми знаменитыми и неизвестными гражданами, Америка начнет понимать, что наркотики способствуют разрушению, а никак не повышению статуса.

Когда это произойдет, спрос на наркотики начнет снижаться, и наркобизнес станет гораздо менее прибыльным. И это заставит представителей организованной преступности задуматься о том, оправдывают ли доходы от этого бизнеса риск, с ним сопряженный.

Коррекция имиджа Америки

В современном гиперконкурентном мире страны превращаются в значимые бренды в сфере туризма и бизнеса, и не нужно слишком много путешествовать для того, чтобы понять, что бренд «Америка» переживает не лучшие времена.

Если вас интересуют цифры, все они есть у сотрудников *Pew Research*. Основной смысл таков: имидж Америки чудовищно ухудшился практически повсеместно. Это не так уж приятно, когда в мире правит глобальная экономика. Ни для компании *Boeing*, ни для *Apple Computer*, ни для *General Electric*, ни для *Ford Motor* нет ничего хорошего в том, что люди не любят страну происхождения их товаров. Такое положение дел создает для их глобальных конкурентов эмоциональное превосходство.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Государственный департамент на проводе

Нигде не понимают этого лучше, чем в «отделе продаж» США, в Государственном департаменте.

Перед самой иракской войной оттуда к нам поступила просьба разработать маркетинговую программу, которая помогла бы дипломатам успешнее «продавать» Америку, ее товары и поступки мировому сообществу. Очевидно, что страна отчаянно нуждалась в этом. Единственная дифференцирующая идея, связанная с США, просто ужасна: «Последняя мировая супердержава». Это выражение рисует нас в образе забияки мирового масштаба. А некоторые слова и действия нашей администрации лишь усиливают это впечатление. Например, китайские СМИ часто называют Америку «всемирным жандармом».

Дифференцирование на основе выгод

Найти удачную маркетинговую концепцию было довольно просто. Нужно обратиться к мировому сообществу с программой, предлагающей ему выгоды вместо угроз. Согласно нашей стратегии, президент Джордж Буш должен был заявить на весь мир о том, что теперь мы начинаем замечать не только себя, но и весь мир. Это могло бы быть выражено простой фразой: «Мы помогаем сделать мир более безопасным, свободным и процветающим». Это и есть то, чего хотят все, и мы можем помочь в создании этих выгод. Вот вам простое и одновременно мудрое объяснение, почему этот подход должен принести свои плоды. Вот что написал по этому поводу в «New York Times» журналист Томас

**Дифференцировать
можно всё**

Фридмен: «Если вы скажете людям, что хотите добиться для них процветания, они прислушаются к критике. Если вы скажете, что презираете их, они не будут вас слушать». Если бы Америка смогла завладеть такими атрибутами, ее бы это изменило.

Поддержка политики

Мы даже продемонстрировали дипломатам, как именно они могли бы использовать эту стратегию для того, чтобы лучше «продавать» свою политику. «Дорожная карта», обеспечивающая мир между Палестиной и Израилем, — это «безопасность». Восстановление Афганистана, так же как и поддержка вступления Турции в Европейский Союз, — это «процветание». Поддержка прав женщин на Среднем Востоке и молодежи в Иране — это «свобода». Любую стоящую политическую программу можно подкрепить такой концепцией.

Интересно, что в Государственном департаменте уже был запущен целый ряд подобных программ. Что касается, например, безопасности, отметим, что в Южной Африке американские общественные дипломаты привлекли к сотрудничеству экспертов по разрешению конфликтов и обучали людей технике предотвращения насилия. Что же касается процветания, неудачное законодательство отпугивает инвесторов, а наша публичная дипломатия помогла Чили в проведении законодательной реформы и создании прозрачной законодательной системы.

Некоторые могли бы поспорить с нами. Почему мы должны заботиться обо всем мире? Зачем делать его лучше? Ответы очевидны. С деловой точки

**Дифференцируйся
или умирай!**

зрения, обеспечив порядок на планете, мы сможем понизить собственные чудовищные расходы на безопасность. Мы повысим доход от торговли и понизим уровень безработицы. Иными словами, это хорошо для бизнеса, и это хорошо для Америки.

Подбор нужных людей

К несчастью, как мы и предупреждали Государственный департамент, для воплощения в жизнь стратегии нужно иметь соответствующие кадры. Для этого нужно привлечь все руководство, включая генерального директора (см. главу 26). В то же время все высшее руководство Америки было озабочено вторжением в Ирак, а вовсе не улучшением имиджа страны.

Высшее руководство могло бы подкрепить наши попытки и вложения в публичную дипломатию. В последние годы мы многое упустили в этой сфере. Бывший российский министр иностранных дел озвучил одно важное наблюдение: «Америка подобна крупной компании, в которой решили обойтись без PR-отдела. Но PR нужен любой компании. Даже монополии».

Нас волнует лишь, то ли они «продают», что следует. Как бы ни ласкало наш слух слово «демократия», далеко не каждый жаждет ее (попробуйте, например, предложить эту идею Китаю). А вот чего люди действительно хотят, так это выгод от «правильной» демократии: безопасности, свободы и процветания. И мы уверены в том, что из этих трех пунктов наиболее популярным является процветание. Именно его и стоит выбрать — процветание

**Дифференцировать
можно всё**

может оказаться наиболее эффективным оружием в войне с терроризмом.

Дифференцирование для демократов

Последняя история о дифференцировании «все-го и вся» началась со звонка Нэнси Пелоси. Она выразила заинтересованность в разработке для демократической партии стратегии ведения предвыборной кампании 2006 г. Мы как граждане, обеспокоенные некомпетентностью республиканской администрации, приняли это предложение.

Как вы помните из главы 9, дифференцирование осуществляется в четыре этапа, и мы старательно их прошли с демократической партией. Этот процесс начался с *первого этапа* — определения конкурентов и возможностей атаковать их слабые места. Это было несложно, поскольку республиканцы агрессивно напирали на свою электоральную базу (богатые белые христиане-консерваторы). Их можно было упрекнуть в том, что они потакают вкусам своих идеологических сторонников, составляющих меньшинство, в ущерб интересам подавляющего большинства американцев.

Второй шаг — поиск дифференцирующей идеи. Можно было привлечь умеренных избирателей, указав на ошибочность стратегии республиканцев, правление которых было выгодно лишь крайне правым. Как писал авторитетный публицист И. Дж. Дионни-младший, «оппозиционной партии сейчас стоило бы выразить беспокойство относительно того, будет правительство защищать интересы меньшинства или же большинства». Эту мысль лучше всего вы-

**Дифференцируйся
или умирай!**

разить так: «Качественное государственное управление для всех, а не для избранных». Эта стратегия выгодна — ведь в демократическом государстве никто не хочет быть обиженным. Граждане ожидают, что правительство примет в расчет их потребности и пожелания. Им не нравится, когда заметно, что правительство защищает лишь специфические интересы одной группы.

Третий шаг — нахождение свидетельств в подтверждение своей правоты. Демократическая партия имеет серьезную историю. Программа «Социальная защита», законы «О гражданских правах», программы позитивных действий являются примерами, подтверждающими, что демократы управляют, исходя из всеобщих интересов, а не интересов меньшинства. Самым ярким доказательством этого тезиса является недавнее решение демократической партии о необходимости защиты интересов и чернокожих, и белых. «Демократический юг» превратился в «республиканский юг».

Четвертый шаг — коммуникационный. Демократическая партия должна воплотить данную стратегию в жизнь через все формы коммуникации. То есть четко объяснить, что значит «качественное государственное управление для всех» на языке законов и правил.

Что было дальше?

Нэнси Пелоси пыталась, по возможности, внедрить эти замыслы в работу партии. Поэтому стало закономерным, что независимые депутаты, а также умеренные представители демократической и ре-

**Дифференцировать
можно всё**

спубликанской партий пошли за демократами и вверили их заботам палату представителей и Сенат. Данные опросов показали, что некомпетентность их предшественников побудила общественность прислушаться к словам о коррекции курса.

А что же дальше? Как и в маркетинге, вся сложность здесь заключается в исполнении стратегии. А это в Вашингтоне никогда не было просто. Как однажды сказал Лу Герстнер из *IBM*, «Стратегия — это ее воплощение». И на этом мы переходим к теме последней главы — кто занимается этим воплощением.

**Дифференцируйся
или умирай!**

26

Кто должен руководить дифференцированием?

Контроль над созданием, осуществлением и поддержанием стратегии дифференцирования должен осуществляться высшим руководством компании. Другими словами, директор фирмы обязан принимать в этом процессе самое непосредственное участие.

И тем не менее сплошь и рядом высшие руководители организаций пребывают в уверенности, что их дело — принятие стратегии, а многоопытные специалисты по маркетингу и рекламные агентства, что называется, доведут ее до ума. Руководство же имеет полное право возвратиться к решению проблем с советом директоров или плановыми показателями на будущий год.

Но настоящие проблемы только начинаются.

**Кто должен руководить
дифференцированием?**

Президенты-неудачники

Один гуру менеджмента как-то опубликовал в журнале «Fortune» статью о, так сказать, «неудавшихся» президентах, или высших руководителях, «которые были уволены, допустили поглощение своей компании или покинули сбившуюся с правильного пути фирму».¹

В своем анализе «шести факторов крайней неэффективности президента» автор даже не упоминает «неправильную стратегию». Он уверен, что большинство проблем вызваны ошибками в исполнении решений, а не грубыми промахами, допущенными при разработке стратегических концепций. Согласно «Fortune», если правильные люди занимают правильные должности, то все должно быть хорошо.

У нас, однако, есть определенные сомнения в истинности подобных утверждений. Анализ предложенной подборки неудавшихся президентов компаний показывает, что дело скорее в стратегических ошибках, а не в халтурном исполнении. Вот несколько примеров.

Роберт Аллен (AT&T, 1988–1997 гг.). Президент не смог воспользоваться лидерской позицией AT&T, то есть наилучшим из всех дифференцирующих признаков. Попытки организовать производство компьютеров оказались тщетными и обошлись компании в несколько миллиардов долларов. Диагноз: неправильная стратегия.

Джозеф Антонини (Kmart, 1987–1995 гг.). Пытался конкурировать с Wal-Mart по цене и проиграл. Борьба с такого рода конкурентами, не имея реального

**Дифференцируйся
или умирай!**

структурного преимущества, практически бесполезно. Необходимо было привлекать покупателей в *Kmart* не с помощью низких цен, а как-то иначе.

Эл Данлан (Sunbeam, 1996–1998 гг.). Судя по «достижениям» Э. Данлапа, он не смог бы воспользоваться хорошей дифференцирующей идеей, даже если бы она у него была. Его достижения — попытки переложить свою вину на других, сокращения издержек и заигрывания с Уолл-стрит. Показуха в отсутствие какой-либо стратегии.

Карл Хан (Volkswagen, 1982–1992 гг.). При К. Хане доля VW на американском автомобильном рынке резко сократилась: концерн старался продавать быстрые, большие и дорогие машины потребителям, которым требовались маленькие, экономичные и надежные автомобили а-ля «жук». Именно с такими свойствами у них ассоциировалась продукция VW. К. Хан же упорно преследовал заведомо проигрышную стратегию.

Арнольд Лэнгбо (Kellogg's, 1992–1999 гг.). Слишком много торговых марок, слишком много товаров вроде рогаликов и замороженной лазаньи, вздутые цены и никаких объяснений по поводу того, почему *Kellogg's* следует считать лучшей маркой кукурузных хлопьев. Стратегического мышления — кот наплакал.

Роберт Палмер (DEC, 1992–1998 гг.). Отказался от осуществления стратегии «нового поколения 64-разрядных компьютеров», в которой заключалась единственная надежда на выживание компании. Отказ от дифференцирования по принципу «следующего поколения» — основная причина «временной смерти» корпорации *DEC*.

**Кто должен руководить
дифференцированием?**

Проблема многих компаний состоит в том, что «верхи» не участвуют в процессе создания и осуществления стратегии.

Майкл Квинлен (*McDonald's*, 1987–1998 гг.). Попал в ловушку «всё для всех» и не сумел полностью воспользоваться лидерством по продаже гамбургеров. *McPizza*, *McLean*, *Mac at Night* — слишком много разных «маков» и слишком мало стратегии.

Джон Скалли (*Apple Computer*, 1983–1993 гг.). Не сумел завладеть и развить такой атрибут, как простота использования, столь характерный и для компьютеров, и для операционных систем от *Apple*. Медлил с созданием новых поколений продуктов; сделал ставку на сверхфункциональный «*Newton*» и проиграл. Лучше бы продолжал работать в *Pepsi*.

Роберт Стэмפל (*GM*, 1990–1992 гг.). В «наследство» президенту досталась компания, у которой не осталось почти ничего от пяти когда-то прекрасно дифференцированных торговых марок. Он не понимал, что выбранная стратегия ведет в тупик. Прошло совсем немного времени, и Р. Стэмפל был уволен.

Суть неудач

Так что же необходимо, чтобы работа действительно пошла так, как надо? «*Fortune*» пишет: «Сначала люди, потом стратегия». Фактически «стратегия не выигрывает и половины битвы».

Ни одно из утверждений не является столь далеким от истины, как это.

Что случилось? Считалось ведь, что сначала рождается идея, а потом подбираются люди и оборудование для претворения ее в жизнь!

Стратегическая — дифференцирующая — идея обеспечивает как минимум половину успеха, не

**Дифференцируйся
или умирай!**

говоря уже о том, что она является самыми главными 50 %.

В отсутствие мощной идеи не помогут ни специалисты, ни мотивация.

«Fortune» позволяет неким гуру, владельцам консалтингового бизнеса, пропагандировать ошибочные воззрения. И что еще хуже, журнал способствует укреплению в руководителях слепой уверенности в правильности стратегии.

Что на самом деле пошло не так?

Причина случившегося вполне очевидна. У президентов-неудачников не было проблем с исполнением решений. Проблема была в том, «что делать и чего не делать». Вероятно, они позволили себе увлечься идеями высокооплачиваемых менеджеров, вооруженных красивыми презентациями и грандиозными «идеями».

Проблема многих компаний состоит в том, что «верхи» не участвуют в процессе создания и осуществления стратегии. Когда мы представляли в DEC свою «64-разрядную» стратегию, Боба Палмера не было поблизости. Он в принципе не посещал подобные совещания. А стоило бы, потому что директор должен быть в курсе дела, а заодно и в курсе своего будущего, если таковое имеется.

Большинство компаний «с прошлым» опасаются радикальных решений. Результатом является нежелание стимулировать выработку новых идей. Или, по словам П. Друкера, они «возлагают завтрашние возможности на алтарь вчерашнего дня».

Кто должен руководить дифференцированием?

Почему директор должен принимать участие в дифференцировании

В среднем управленческом звене любой компании можно встретить людей, страдающих тяжелой формой «амбициозности». Они изо всех сил стремятся оставить свой след на чем угодно, лишь бы продвинуться вверх по служебной лестнице. Принимая решения, они исходят не из того, что хорошо для компании, а из того, что хорошо для их карьеры.

Или, что тем более не украшает менеджеров, они стремятся избегать ошибок, из-за которых может пострадать их продвижение на «вершину» организации.

Однажды мы разработали для одной компании стратегию, которая, по сути, полностью противоречила принятому ее руководством решению о выпуске нового поколения компьютерных систем. В конце совещания один высокопоставленный руководитель посмотрел мне в глаза и сказал: «Где вы были два года назад, когда вы были мне так нужны?» (Два года назад совет директоров одобрил текущую стратегию.)

Но даже несмотря на то, что тот руководитель понимал ошибочность решения, он заявил мне, что не имеет права признать ошибку такого масштаба. С его точки зрения это понятно, с точки зрения компании — трагично. Особенно если учесть, что в конечном итоге предложенную стратегию использовал конкурент, построивший на ней много-миллиардный бизнес.

Только директор компании мог изменить планы, но он, как это обычно бывает, отсутствовал.

**Дифференцируйся
или умирай!**

«Главный здесь я»

Еще одна проблема, с которой вы можете столкнуться, — «корпоративное эго» ваших менеджеров или рекламного агентства. Им может не понравиться, что их работу делает кто-то посторонний, пусть даже делает хорошо. «В конце концов, — говорят они себе, — главный здесь я. Если я приму чью-то помощь, мое начальство обратит внимание на них, а не на меня».

Ситуация может быть очень сложной. Мы обнаружили, что вместо того, чтобы просто отместить рекомендации извне, человек такого типа обязательно добавляет к ним что-то от себя. Делает свой вклад, так сказать. В результате получается модифицированная стратегия. Но это все равно, что изменить рецепт приготовления пирога. Выглядеть, возможно, он будет так же, но вот вкус точно изменится. (Особенно «хороши» в подобного рода модификациях рекламные агентства.)

Чем выше в организации вы представляете свои идеи, тем меньше вероятность возникновения подобных проблем.

Положительный пример

Джим Манзи, бывший исполнительный директор корпорации *Lotus Development*, в свое время тоже столкнулся с проблемой безрадостного будущего. Рынок табличных процессоров подмяла под себя корпорация *Microsoft*. В беду попали как табличный процессор «Lotus 1-2-3», так и компания в целом.

«Microsoft Excel» работал под Windows и тем кардинально отличался от других редакторов электронных таблиц.

**Кто должен руководить
дифференцированием?**

Дж. Манзи принял участие в ряде совещаний, выслушал высказываемые идеи и принял решение последовать рекомендованной стратегии «коллективного ПО» (программное обеспечение для работы в компьютерных сетях). Дифференцирующей идеей стал выпуск продукта под названием «Notes», первой успешной программы для коллективной работы.

Через пять лет напряженнейшей работы, потратив почти \$0,5 млрд, Дж. Манзи получил перспективную «разработку следующего поколения» и подготовил компанию к ее продвижению.

IBM приобрела Lotus за \$3,5 млрд, и все остались довольны. Правильная стратегия окупилась.

Лучшие делают по-своему

Изучая историю успешных фирм, обнаруживаешь, что лучшие руководители преследуют, как правило, свои собственные стратегии. Первым на ум приходит Герб Келлегер, глава *Southwest Airlines*, вероятно, самой преуспевающей авиакомпания в США. Отличиться так, как дифференцируется от конкурентов Герб, пока не удавалось никому.

Джек Уэлч, конечно, не мог управлять компанией масштаба GE и при этом посещать совещания и следить за выполнением стратегий. Однако при нем высшие руководители компании занимали свои посты необычайно долго. Почти все члены его команды управляли стратегическими бизнес-единицами GE в среднем около двадцати лет. Дж. Уэлч имел все основания доверить дифференцирование своим подчиненным.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Джон Шнаттер из *Papa John's Pizza* преследует собственную стратегию; Билл Гейтс из *Microsoft*, как нам кажется, тоже. А еще мы уверены, что похвалы заслуживает Марта Стюарт, ведь это она построила преуспевающую империю одноименных магазинов. Все эти люди — молодые предприниматели, самостоятельно развивающие свой бизнес и не доверяющие стратегию менеджерам средней руки. (И можно ли их винить?)

История успеха из Финляндии

В 1992 г. 41-летнего Ярму Оллилу назначили директором финского конгломерата *Nokia* (дела у которого шли из рук вон плохо).

Он избавился от отдельных подразделений старой компании (производство компьютеров, кабелей и телевизоров) и сконцентрировал ресурсы на мобильных коммуникациях. Я. Оллила чувствовал, что без принесения жертв *Nokia* не сможет обеспечить себе ведущие позиции.

Он задался целью отличаться от других. Когда в Европе распространился цифровой стандарт мобильной связи, компания уже предлагала простые в использовании телефоны с невиданно большим по тем временам дисплеем. Вскоре появились и другие отличия: долгоживущие аккумуляторы, разноцветные сменные панели, даже различия в заводских настройках телефонов для разных рынков (повышенная громкость звонка для стран Азии, использование разных стандартов, распознавание голоса).

Кто должен руководить дифференцированием?

Очень скоро потребители стали воспринимать сотовые телефоны *Nokia* как самые совершенные. (Неплохое отличие.) Сегодня компания является ведущим производителем мобильных телефонов во всем мире. (Еще лучше.)

Nokia отличается от других благодаря Я. Оллиле. По его настоянию компания выпускает новые модели телефонов с головокружительной скоростью. Он занимается созданием инфраструктуры для внедрения новой технологии широкополосной связи под названием «Третье поколение», 3G. (Первыми двумя поколениями были аналоговые и цифровые стандарты.)

Нам кажется, что *Nokia* стала лидером рынка надолго. Я. Оллила делает все так, как надо.

Мнение компетентной дамы

Если кто и может сделать журнал непохожим на другие, так это Тина Браун. Работая на «*Vanity Fair*», она показала, что значит уметь писать о знаменитостях. Она сумела расшевелить степенный «*New Yorker*». И критики, и поклонники признают, что Тина умеет делать сенсации и привлекать внимание к своему товару.

Сейчас Т. Браун работает в новом журнале под названием «*Talk*», и «*Разговор*» уже на слуху у публики.

Но больше всего нас поразили ее пять уроков маркетинга, опубликованных в «*Wall Street Journal*».

1. Доверяйте своим инстинктам. Я прислушиваюсь ко всем... Но обычно я руководствуюсь своими чувствами и действую в соответствии со своим первым мнением.

**Дифференцируйся
или умирай!**

(Она преследует собственную стратегию.)

2. Необходима заметная внешность... Использование чужих находок и догадок... не ведет к успеху.

(Ваш товар должен отличаться.)

3. Устройте прием. Для успешного выпуска нового продукта необходимо воспользоваться всей помощью, какая только возможна. Страна большая. Нужно привлечь внимание очень многих людей.

(Дифференцируйтесь в сознании потребителей.)

4. Тратьте деньги творчески. Наймите талантливых людей и придумайте своему товару необычную упаковку. Если вы не располагаете большим бюджетом, вы обязаны иметь свою точку зрения.

(Еще раз, дифференцируйтесь.)

5. Используйте существующие таланты по-другому. Для авторов, например... необходимо найти что-то, что возбуждает в них писательский азарт... заставляет поверить, что они могут писать не только на привычные темы.²

(И еще раз, дифференцируйтесь.)

Вот вам пример преуспевающей, вне всяких сомнений, женщины, участвующей в создании стратегии и твердо верящей в необходимость отличий. Неплохие качества для редактора журнала. И Тина знает об этом.

В 1966 г. П. Друкер дал определение лидерству: «Основой эффективного лидерства служит обдумывание»

«Основой эффективного лидерства служит обдумывание миссии организации, ее четкое определение и наглядное подтверждение».

П. Друкер

Кто должен руководить дифференцированием?

вание миссии организации, ее четкое определение и наглядное подтверждение».

Что ж, мы с вами живем в новом тысячелетии, в эпоху убийственной конкуренции. В определении П. Друкера необходимо, по сути, изменить всего одно слово, и тогда оно будет полностью соответствовать реалиям нашего времени: «Основой эффективного лидерства служит обдумывание *отличий* организации, их четкое определение и наглядное подтверждение».

Россер Ривз одобрил бы такую редакцию.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Эпилог

И вновь мы коснулись темы дифференциации. Дорогой читатель, мы надеемся, что теперь вы осознаёте всю важность этой стратегии и лучше понимаете, как ее воплотить в жизнь.

Но мы ощущаем острую необходимость на прощание процитировать фразу Питера Друкера, отца бизнес-консалтинга. Много лет тому назад он написал:

«Поскольку целью бизнеса является создание клиента, у коммерческого предприятия есть только базовые функции: маркетинг и инновации. Только они приносят плоды; все остальное — расходы. Маркетинг — это характерная, уникальная функция бизнеса».

Беда в том, что годы проходят, а этот совет отторгается или вовсе игнорируется. Генеральные директора уделяют очень мало времени маркетинговой функции. Немногие прислушались и к совету Дэвида

Паккарда из *Hewlett-Packard*: «Маркетинг слишком важен, чтобы отдавать его на откуп маркетологам». Большинство попросту передает эту функцию на более низкие ступени иерархии и фокусируется на том, что Питер Друкер называл статьями расходов — на таких вещах, как финансы, организация, клиенты, советы директоров, производство и т. д. И очень немногие, за исключением разве что Стива Джобса из *Apple*, нашли время на то, чтобы понять данный процесс и активно включиться в него.

Генеральный директор должен быть наивысшим, самым главным руководителем службы маркетинга, если он действительно хочет следовать совету Питера Друкера. Высшее руководство должно быть вовлечено в эту единственно правильную деятельность — эффективное дифференцирование, выделение компании или товара из множества подобных, — а также защищать свою стратегию от маркетологов, желающих сделать карьеру.

И вот здесь возникает вопрос, который мы всегда в числе первых получаем от аудиторией, в каком бы уголке планеты мы ни выступали: «А как я смогу заставить свое руководство подключиться к процессу дифференцирования? Существует ли какой-нибудь легкий способ?»

Ответ один: «Пусть они прочтут эту книгу».

**Дифференцируйся
или умирай!**

Литература

Глава 1. Тирания выбора

1. Federal Reserve Bank of Dallas, 1998 annual report, pp. 4–6.
2. Interview with the authors, March 29, 1999.
3. Barry Schwartz, *The Paradox of Choice* (New York: HarperCollins, 2004), p. 13.
4. James Gleick, *Faster* (New York: Pantheon Books, 1999).

Глава 2. Воцарение однородности в товарных категориях

1. Harvard Business Review (March 2002).

Глава 3. Что случилось с УТП?

1. Rosser Reeves, *Reality in Advertising* (Knopf, 1960), pp. 47–48.

Литература

2. «Creative Differences», *Advertising Age* (November 17, 1997): p. 1.

Глава 4. Вновь изобретенное УТП

1. Interview with the authors, March 19, 1999.
2. Tara Parker-Pope, «Stopping Diaper Leaks Can Be Nasty Business, P&G Shows Its Rivals», *The Wall Street Journal* (April 1999).
3. «Differentiation or Salience», *Journal of Advertising Research* (November–December 1997): pp. 7–14.
4. Robert McMath, *What Were They Thinking?* (Times Business, 1998), p. 86.
5. «Differentiation or Salience», op. cit.

Глава 5. Качество и ориентация на покупателя: не самые удачные идеи дифференцирования

1. Jan Berry, «Consumers Keep the Upper Hand», *American Demographics* (September 1998).
2. Christopher W. Hart and Michael D. Johnson, *Marketing Management* (Spring 1999).
3. Leonard Berry and A. Parasuramy, *Marketing Services* (New York: Free Press, 1991), p. 137.
4. «The Return of Michael Porter», *Fortune* (February 1, 1999): pp. 135–137.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Глава 6. Креативность не должна рассматриваться как идея дифференцирования

1. «Ad Accountability», Advertising Age (March 22, 1999): p. 26.
2. «Speakers at Four A's Meeting Urge Agencies to Meet Competition from Management Consultants», The New York Times (April 26, 1999).
3. Interview with the authors, March 29, 1999.
4. Sergio Zyman, *The End of Marketing As We Know It* (Harper Business, 1999).

Глава 7. Цена: не самая удачная идея дифференцирования

1. David Ogilvy, «Fiftieth Anniversary Luncheon Speech», Advertising Research Foundation, New York City, March 18, 1986.
2. «Siberian Soft-Drink Queen Outmarkets Coke and Pepsi», The Wall Street Journal (August 23, 1999).
3. David Cowan, «Free For All», The Wall Street Journal (July 28, 1999).

Глава 10. Дифференцирование происходит в сознании покупателя

1. The Journal of Consumer Marketing.

2. «The Logic of Product Line Extension», Harvard Business Review (November–December 1994).

Глава 11. Первенство в категории как хорошая дифференцирующая идея

1. Frank Sulloway, *Bound to Rebel* (Vintage Books, 1997).
2. «A New Brand of Bottled Water with a Twist», The New York Times (June 3, 1999): C10.

Глава 13. Лидерство как наиболее привлекательная отличительная идея

1. Hans and Michael Eysenck, *Mindwatching* (Anchor Press-Doubleday, 1983).
2. «Ads Hit Target», USA Today (January 15, 1996): 6B.

Глава 14. Отличительная идея наследия

1. Interview with the authors, March 29, 1999.
2. Ted Anthony, «In a Dizzying Market, America's Oldest Brands Court Continued Prosperity», Associated Press Newswires (March 22, 1999).
3. Ibid.
4. «DDB Worldwide Hopes to Build on the Legacy of 50 Years of Industry Innovation», The New York Times (June 1, 1999): C12.
5. «The Beauty of Global», Business Week (June 28, 1999): p. 70.

**Дифференцируйся
или умирай!**

6. David Yale, *The New York Times* (July 14, 1999).

Глава 15. Дифференцирующая идея специализации

1. Robert Kiener, «Hitting on All Cylinders», *Nation's Business* (June 1999): pp. 57–58.

Глава 16. Предпочтение — хорошая дифференцирующая идея

1. Robert Cialdini, «Influence: The Psychology of Persuasion» (William Morrow, 1993).
2. Randy Cohen, «Madison Avenue Medicine», *The New York Times Magazine* (June 27, 1999): p. 20.
3. Stanley Resor, «The Spirit of Emulation», *Printer's Ink* (April 1929).

Глава 17. Товар как дифференцирующая идея

1. Putting *Patients First* (San Francisco, Jossey-Bass, 2003).

Глава 18. Новейшая разработка как дифференцирующая идея

1. Clayton Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*.
2. «Nothing But Net», *Business Week* (August 2, 1999): p. 72.

Литература

Глава 19. «Горячий товар» как хорошая дифференцирующая идея

1. «Critics Agree» — The New York Times (March 15, 1999): p. 14.

Глава 20. Стремление к росту способно погубить дифференцирующую идею

1. «Starbucks Holders Wake Up, Smell the Coffee, and Sell», The Wall Street Journal (July 2, 1999): B3.

Глава 22. Разные отличия в различных странах

1. «How McDonald's Tailors Its Brand Identity to Local Markets», Campaign (August 1997): p. 29.
2. «Brewing a Worldly Brand», Andersen Consulting Outlook (June 1999).
3. Bhavna Mistry, «On a Global Mission», Marketing Event (October 9, 1997): p. 41.

Глава 23. Как сохранять отличия

1. Fortune (September 20, 1999): p. 220.

Глава 26. Кто должен руководить дифференцированием?

1. «Why CEOs Fail», Fortune (June 21, 1999): p. 69.
2. «Finding the Seduction Point», The Wall Street Journal (July 26, 1999): p. 1.

**Дифференцируйся
или умирай!**

Дж. Траут, С. Ривкин

Дифференцируйся или умирай!
Выживание в эпоху убийственной конкуренции

Перевела с английского Е. Колотвина

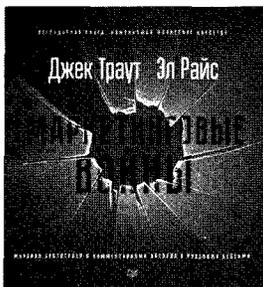
Заведующая редакцией	<i>Ю. Сергиенко</i>
Руководитель проекта	<i>Н. Римицан</i>
Художественный редактор	<i>С. Маликова</i>
Корректор	<i>Н. Баталова</i>
Верстка	<i>Е. Егерева</i>

Изготовлено в России. Изготовитель: ООО «Прогресс книга».
Место нахождения и фактический адрес: 194044, Россия, г. Санкт-Петербург,
Б. Сампсониевский пр., д. 29А, пом. 52. Тел.: +78127037373.
Дата изготовления: 09.2019. Наименование: книжная продукция.

Срок годности: не ограничен.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014, 58.11.1 — Книги печатные.
Импортер в Беларусь: ООО «ПИТЕР М», 220020, РБ, г. Минск, ул. Тимирязева, д. 121/3, к. 214, тел./факс: 208 80 01.
Подписано в печать 02.09.19. Формат 84x108/16. Бумага офсетная. Усл. п. л. 38,640. Доп. тираж 3000. Заказ № ВЗК-05275-19.

Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография», филиал «Дом печати — ВЯТКА» в полном соответствии
с качеством предоставленных материалов. 610033, г. Киров, ул. Московская, 122.



Серия «Деловой бестселлер»

Дж. Траут, Э. Райс

МАРКЕТИНГОВЫЕ ВОЙНЫ

Бизнес — это война, и победить конкурентов сможет тот, кто верно определит для себя стратегию и тактику маркетинга. «Маркетинговые войны» — классический труд по маркетингу, мировой бестселлер, за последние 30 лет выдержавший множество переизданий во многих странах мира. Впервые изданная в 1986 году, книга стала настольной для сотен тысяч профессионалов во всем мире. Сегодня невозможно найти специалиста по маркетингу, руководителя компании или менеджера, который не проштудировал бы ее. Как не найти и серьезной работы по маркетингу, авторы которой не ссылались бы на «Маркетинговые войны».

Новейшее издание книги дополнено авторскими комментариями и кейсами из практики рекламы и маркетинга в России, написанными по согласованию с Джеком Траутом российскими представителями компании Trout&Partners.

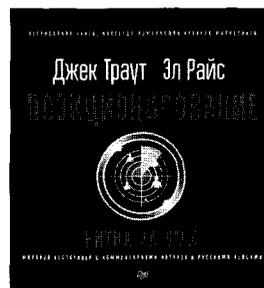
Серия «Деловой бестселлер»

Дж. Траут, Э. Райс

**ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ:
БИТВА ЗА УМЫ**

Концепция позиционирования — одна из самых популярных маркетинговых теорий в наши дни. Книга «Позиционирование: битва за умы», рассказывающая о ней и впервые изданная в 1980 году, потрясла деловой мир и навсегда изменила правила маркетинга, одновременно став мировым бестселлером во многих странах мира и настольной книгой для специалистов по маркетингу, рекламе, а также для руководителей компаний, желающих быть победителями в конкурентной борьбе.

Новейшее издание книги дополнено авторскими комментариями, в которых анализируются феноменальные успехи и грандиозные маркетинговые провалы трех последних десятилетий, а также кейсами из практики рекламы и маркетинга в России, написанными по согласованию с Джеком Траутом российскими представителями компании Trout&Partners.



ВАША УНИКАЛЬНАЯ КНИГА

Хотите издать свою книгу? Она станет идеальным подарком для партнеров и друзей, отличным инструментом для продвижения вашего бренда, презентом для памятных событий! Мы сможем осуществить ваши любые, даже самые смелые и сложные, идеи и проекты.

МЫ ПРЕДЛАГАЕМ:

- издать вашу книгу
- издание книги для использования в маркетинговых активностях
- книги как корпоративные подарки
- рекламу в книгах
- издание корпоративной библиотеки

Почему надо выбрать именно нас:

Издательству «Питер» более 20 лет. Наш опыт – гарантия высокого качества.

Мы предлагаем:

- услуги по обработке и доработке вашего текста
- современный дизайн от профессионалов
- высокий уровень полиграфического исполнения
- продажу вашей книги во всех книжных магазинах страны

Обеспечим продвижение вашей книги:

- рекламой в профильных СМИ и местах продаж
- рецензиями в ведущих книжных изданиях
- интернет-поддержкой рекламной кампании

Мы имеем собственную сеть дистрибуции по всей России, а также на Украине и в Беларуси. Сотрудничаем с крупнейшими книжными магазинами. Издательство «Питер» является постоянным участником многих конференций и семинаров, которые предоставляют широкую возможность реализации книг.

Мы обязательно проследим, чтобы ваша книга постоянно имелась в наличии в магазинах и была выложена на самых видных местах.

Обеспечим индивидуальный подход к каждому клиенту, эксклюзивный дизайн, любой тираж.

Кроме того, предлагаем вам выпустить электронную книгу. Мы разместим ее в крупнейших интернет-магазинах. Книга будет сверстана в формате ePub или PDF – самых популярных и надежных форматах на сегодняшний день.

Свяжитесь с нами прямо сейчас:

Санкт-Петербург – Анна Титова, (812) 703-73-73, titova@piter.com

Москва – Сергей Клебанов, (495) 234-38-15, klebanov@piter.com

КНИГА-ПОЧТОЙ



ЗАКАЗАТЬ КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР» МОЖНО ЛЮБЫМ УДОБНЫМ ДЛЯ ВАС СПОСОБОМ:

- на нашем сайте: www.piter.com
- по электронной почте: books@piter.com
- по телефону: (812) 703-73-74

ВЫ МОЖЕТЕ ВЫБРАТЬ ЛЮБОЙ УДОБНЫЙ ДЛЯ ВАС СПОСОБ ОПЛАТЫ:

-  Наложным платежом с оплатой при получении в ближайшем почтовом отделении.
-  С помощью банковской карты. Во время заказа вы будете перенаправлены на защищенный сервер нашего оператора, где сможете ввести свои данные для оплаты.
-  Электронными деньгами. Мы принимаем к оплате Яндекс.Деньги, Webmoney и Kiwi-кошелек.
-  В любом банке, распечатав квитанцию, которая формируется автоматически после совершения вами заказа.

ВЫ МОЖЕТЕ ВЫБРАТЬ ЛЮБОЙ УДОБНЫЙ ДЛЯ ВАС СПОСОБ ДОСТАВКИ:

- Псылки отправляются через «Почту России». Отработанная система позволяет нам организовывать доставку ваших покупок максимально быстро. Дату отправления вашей покупки и дату доставки вам сообщат по e-mail.
- Вы можете оформить курьерскую доставку своего заказа (более подробную информацию можно получить на нашем сайте www.piter.com).
- Можно оформить доставку заказа через почтоматов (адреса почтоматов можно узнать на нашем сайте www.piter.com).

ПРИ ОФОРМЛЕНИИ ЗАКАЗА УКАЖИТЕ:

- фамилию, имя, отчество, телефон, e-mail;
- почтовый индекс, регион, район, населенный пункт, улицу, дом, корпус, квартиру;
- название книги, автора, количество заказываемых экземпляров.

- БЕСПЛАТНАЯ ДОСТАВКА:**
- курьером по Москве и Санкт-Петербургу при заказе на сумму **от 2000 руб.**
 - почтой России при предварительной оплате заказа на сумму **от 2000 руб.**



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ПИТЕР» предлагает профессиональную, популярную и детскую развивающую литературу

Заказать книги оптом можно в наших представительствах

РОССИЯ

Санкт-Петербург: м. «Выборгская», б. Сампсониевский пр., д. 29а
тел./факс: (812) 703-73-83, 703-73-72; e-mail: sales@piter.com

Москва: м. «Электrozаводская», Семеновская наб., д. 2/1, стр. 1, 6 этаж
тел./факс: (495) 234-38-15; e-mail: sales@msk.piter.com

Воронеж: тел.: 8 951 861-72-70; e-mail: hitsenko@piter.com

Екатеринбург: ул. Толедова, д. 43а; тел./факс: (343) 378-98-41, 378-98-42;
e-mail: office@ekat.piter.com; skype: ekat.manager2

Нижний Новгород: тел.: 8 930 712-75-13; e-mail: yashny@yandex.ru; skype: yashny1

Ростов-на-Дону: ул. Ульяновская, д. 26
тел./факс: (863) 269-91-22, 269-91-30; e-mail: piter-ug@rostov.piter.com

Самара: ул. Молодогвардейская, д. 33а, офис 223
тел./факс: (846) 277-89-79, 277-89-66; e-mail: pitvolga@mail.ru,
pitvolga@samara-ttk.ru

БЕЛАРУСЬ

Минск: ул. Розы Люксембург, д. 163; тел./факс: +37 517 208-80-01, 208-81-25;
e-mail: og@minsk.piter.com

Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству авторов:
тел./факс: (812) 703-73-72, (495) 234-38-15; e-mail: ivanova@piter.com
Погрбная информация здезь: <http://www.piter.com/page/avtoru>

Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству зарубежных торговых партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок: тел./факс: (812) 703-73-73; e-mail: sales@piter.com

Заказ книг для вузов и библиотек:
тел./факс: (812) 703-73-73, гоб. 6243; e-mail: uchebnik@piter.com

Заказ книг по почте: на сайте www.piter.com; тел.: (812) 703-73-74, гоб. 6216;
e-mail: books@piter.com

Вопросы по продаже электронных книг: тел.: (812) 703-73-74, гоб. 6217;
e-mail: kuznetsov@piter.com

90,000c.