



Сэм Хилл, Гленн Рифкин



**«Интересная идея. Потрясающие примеры.
Невероятно оригинально. Абсолютно в духе времени».**

—Том Питерс

РАДИКАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

*От Гарварда до Харлея — уроки десяти
компаний, которые нарушали правила
и создавали сенсации*

Альпина Бизнес Букс

RADICAL

FROM HARVARD TO HARLEY,
LESSONS FROM TEN THAT BROKE
THE RULES AND MADE IT BIG

MARKETING

SAM HILL, GLENN RIFKIN



A HarperBusiness Book
from HarperPerennial



нестандартный подход

РАДИКАЛЬНЫЙ

От Гарварда до Харлея —
уроки десяти компаний,
которые нарушали правила
и создавали сенсации

МАРКЕТИНГ

СЭМ ХИЛЛ, ГЛЕНН РИФКИН

Перевод с английского

А л ь п и н а Б и з н е с Б у к с

Москва
2004

УДК 339.138

ББК 65.290-2

X45

Перевод Н. Скворцовой

Редактор Е. Харитоновна

Хилл С, Рифкин Г.

X45 Радикальный маркетинг: От Гарварда до Харлея — уроки десяти компаний, которые нарушали правила и создавали сенсации. — М: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 416 с.

ISBN 5-9614-0010-7

В своей оригинальной и дерзкой книге Сэм Хилл и Гленн Рифкин выявляют стратегии, которые позволили компаниям-новаторам занять ведущее положение в своем сегменте рынка. Особенностью компаний, использующих радикальный маркетинг, является то, что они поддерживают тесную эмоциональную связь со своими потребителями, и это позволяет им находить маркетинговые решения, не затрачивая на это миллионы долларов. Они сосредоточили свое внимание на долговременной перспективе — росте и развитии, а не на получении быстрой прибыли. При этом, несмотря на свой нынешний успех, они начинали свой путь с очень скромных стартовых позиций, не имея практически ничего, кроме страстной веры в предлагаемый ими продукт. Эта захватывающая и содержательная книга будет полезна прежде всего тем, кто придерживается традиционных подходов, ибо им придется либо учиться у радикалов, либо сдавать им свои рыночные позиции.

Книга ориентирована на специалистов по маркетингу, рекламе и продажам, а также студентов и преподавателей экономических вузов.

УДК 339.138

ББК 65.290-2

Технический редактор А. Бохенек

Корректор Е. Харитоновна

Верстальщик В. Знамеровский

Художник обложки А. Антипин

Подписано в печать 14.11.03. Формат 84x108/32. Бумага офсетная №1. Печать офсетная.

Объем 13 п.л. Тираж 6000 экз. Заказ № 1715

Альпина Бизнес Букс

123060, Москва, а/я 28

Тел. (095) 105-77-16, www.alpina.ru, e-mail: info@alpina.ru

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных диапозитивов в ОАО «Можайский полиграфический комбинат» 143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме а какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© 1999 by Sam Hill and Glenn Rifkin.

All rights reserved.

ISBN 5-9614-0010-7 (рус.)

ISBN 0-88730-979-8 (англ.)

© Альпина Бизнес Букс,

оформление, 2004

Отзывы о «Радикальном маркетинге»

«Интересная идея. Потрясающие примеры. Невероятно оригинально. Абсолютно в духе времени».

— Том Питерс

«Эта отлично написанная книга раскрывает секреты и будоражит воображение — она расширяет ваш кругозор и служит практическим руководством для желающих создать успешную торговую марку».

— Розабет Мосс Кэнтер,
Harvard Business School,
автор «Rosabeth Moss Kanter
on the Frontiers of Management»

«Работая на своих рынках, представители радикального маркетинга придерживаются особых правил. Эта книга будет полезна прежде всего тем, кто придерживается традиционных подходов, ибо им придется либо учиться у радикалов, либо сдавать им свои рыночные позиции».

— Филип Котлер,
Профессор международного маркетинга,
J. L. Kellogg Graduate School of Management,
Northwestern University

«Современный рынок требует от своих участников умения проталкиваться сквозь толпу и прокладывать новые маршруты. Тем, кто познакомится с историями основных героев этой книги, идея «Радикального маркетинга» уже не

покажется столь радикальной. В наши дни подавляющему большинству коммерсантов следует помнить о существовании подобной стратегии».

— Стюарт Лейн,
исполнительный вице-президент
по маркетингу и продажам, The Boston Celtics

«На современного потребителя со всех сторон обрушивается такое количество информации, что радикальный маркетинг вполне может оказаться единственным способом привлечь его внимание. Сейчас, как никогда раньше, мир ощущает настоятельную потребность выкинуть старые представления о маркетинге в практике деловых отношений на свалку. Если вы нацелены на результат, то вам стоит добавить в комплекс маркетинга щепотку радикальности».

— Энджел Мартинес,
генеральный директор The Rockport Company

«Мой совет руководителям компаний: прежде чем подписывать бюджет маркетинга, прочтите эту книгу. (Мой совет тем, кто разрабатывает этот бюджет маркетинга: прочитайте эту книгу прежде, чем это сделает ваш босс.)»

— Рэй Лейн,
главный операционный директор Oracle

«Живая, увлекательная и поучительная... все остальные книги о маркетинге блекнут на ее фоне. Если в текущем году вы намерены прочитать только одну книгу этой тематики, пусть ею станет именно "Радикальный маркетинг"».

— Нэнси Остин,
одна из авторов «A Passion for Excellence»

«Насущные, жизненные и радикальные идеи; живые, яркие и глубокие взгляды — и захватывающее, волнующее, мастерское изложение!»

— Бенсон П. Шапиро,
ранее известный как Малколм П. Макнэйр,
профессор маркетинга, Harvard Business School

«Десять увлекательных историй о компаниях, к эпоху новейших информационных средств творчески используют радикальные методики для создания торговых марок и построения отношений с потребителями».

— Дэвид Аакер,
автор «Building Strong Brands»,
профессор маркетинговых стратегий,
University of California, Беркли

«Книга, которая согреет душу и пополнит банковский счет любого фанатика маркетинга. Читать "Радикальный маркетинг" — одно удовольствие; с помощью историй из жизни, реальных, а не придуманных примеров он разоблачает заблуждения делового мира. Каждая его страница — это откровение».

— Джей Конрад Левинсон,
автор серии «Guerrilla Marketing»

«Маркетинг и управление торговой маркой приобретают в нашем мире как никогда большое значение. "Радикальный маркетинг" показывает, как некоторые из самых динамично развивающихся компаний Америки использовали новаторские маркетинговые стратегии для того, чтобы добиться лидирующего положения в своих отраслях. Обязательное чтение для любого руководителя, который хочет учиться у лучших».

— Патрик Макговерн,
председатель совета директоров и основатель IDG

«Эту книгу можно было бы озаглавить "Умный маркетинг", потому что ее основная идея отражает одно из важнейших правил современного делового мира. Преуспевает тот, кто не похож на своих конкурентов. Хилл и Рифкин иллюстрируют это правило множеством интереснейших примеров».

— Эл Райе,
один из авторов «The 22 Immutable
Laws of Branding»

«Прекрасные примеры, рассказывающие о компаниях, которые пересматривают правила и заново изобретают условия игры. Учитесь не довольствоваться готовыми ответами, чем бы и где бы вы ни занимались».

— Роберт Кригель,
доктор философии,
автор «If It Ain't Broke... BREAK IT!»
и «Sacred Cows Make the Best Burgers»

«Хилл и Рифкин смогли уловить основные принципы эффективного маркетинга, точкой отсчета для которого всегда является потребитель. Эти принципы требуют от маркетологов повернуться лицом к своим потребителям. Они призывают любить и понимать людей, которым мы служим, не ограничивать себя рамками готовых формул и включить свое воображение на полную мощность. Эти советы, безусловно, будут полезны тем, кто работает в условиях быстро меняющегося современного рынка».

— Дэнис Бозежур,
вице-президент по международному маркетингу,
Procter & Gamble

«Победишь ты или проиграешь — в наш веб-век определяет госпожа Торговая марка. Хилл и Рифкин не просто разъясняют и указывают, они показывают реально существующие перспективы. Это просто необходимо прочесть».

— Доктор Джеффри Пэйпоуз,
президент и генеральный директор Lotus Development
Corporation, автор «Enterprise.com»

«Энтузиазму нельзя научить, но его можно пробудить. "Радикальный маркетинг" демонстрирует, что любая обладающая ограниченными ресурсами компания может применить нетрадиционные методы и даже в условиях самой сильной конкуренции превратиться из "темной лошадки" в настоящую "акулу"».

— Кейт Ферраци,
главный директор по маркетингу Deloitte & Touche

«"Радикальный маркетинг" рассказывает о настоящем маркетинге; о понимании клиентов, поиске новых решений и создании глубоких, эмоциональных привязанностей. Он показывает, что наиболее успешным маркетинг бывает в тех случаях, когда им занимается первое лицо компании и при этом он является неотъемлемой частью деятельности каждого подразделения; что маркетинг — это слишком важная задача, чтобы доверять ее отделу маркетинга».

— Дэвид Ньюкерк,
вице-президент Booz-Allen & Hamilton

Содержание

Благодарности	12
Предисловие	14
Введение	18
1. Как становятся «радикалами»	24
2. Кухня радикального маркетинга	50
3. Grateful Dead Торговая марка на рынке рок-н-ролла.....	69
4. Providian Financial Разрабатывая месторождения данных.....	102
5. Harley-Davidson Жизнь под оглушительный рев мотора.....	129
6. Iams Company Революция на рынке кормов для домашних животных.....	169
7. Национальная баскетбольная ассоциация Мяч в кольцо мирового рынка.....	204
8. Snap-on Tools Мобильная армия торговцев и восемьдесят лет безупречной репутации.....	234
9. Virgin Atlantic Airways Стремление к невозможному.....	258
10. EMS Corporation Как IBM победили ее же собственным оружием.....	288

11. Гарвардская школа бизнеса

Высшая степень радикального маркетинга.....323

12. Boston Beer Company

Рецепт успеха.....357

13. Уроки радикального маркетинга

на службе маркетинга традиционного.....391

Эпилог.....412

Об авторах.....414

Благодарности

Ни одна книга не рождается в вакууме. В ее создании участвуют многие люди, каждый из которых вносит свой вклад — кто больший, кто меньший, но всегда бесценный и воодушевляющий. Авторы хотели бы поблагодарить Джоэля Куртца, который напечатал в *Strategy & Business* статьи, послужившие катализатором нашего исследования. Мы также хотим сказать «спасибо» нашему редактору Лорен Роулэнд, неутомимому и увлеченному бойцу *HarperBusiness*. Вся команда *HarperBusiness* — Эдриан Закхейм, Джоди Андерсон, Мишель Джакоб, Эми Лэмбо и несравненная Лиза Берковиц — была едина в своем желании оказать нам всю необходимую поддержку и заслужила нашу глубокую благодарность.

Мы также хотим выразить признательность Джеки Коллетт, Сэлли Джексон, Лоретто Крейну, Брайану Брауну, Гаррету Джонсу, Джойс Гадра, Крису Ромозеру, Риду Секору, Питеру Лэнду, Марку Фредериксону, Деннису Макнелли, Гаю Вашингтону, Джорджу Харра, Линде Харра, Джени Морс, Барри Эдлеру, Леонарду Гингольду, Лори Сэвел, Марку Боргесу, Бобу Будею, Сунг Парк, Лизе Фильоли, Ричарду Рифкину, Биллу Хэйни, Крису Ледереру, Рею Серафину, Ричу Гулду, Брайану Фишеру и Джону Колазанте за их непосредственное участие в создании этой книги. Стив Грейсер, Бен Шапиро, Дэвид Ньюкерк, Милинд Леле и Прафулла Гупта помогли нам сформулировать определение традиционного маркетинга и проанализировать его отличия от маркетинга радикального. Барбара Мартц подбадривала нас во время написания книги и помогала своими мудрыми советами.

На страницах этой книги с благодарностью упомянуты многие из сотрудников Boozе-Allen & Hamilton. Тем не ме-

нее Сэм хотел бы еще раз выразить признательность своим бывшим коллегам и всей фирме за ту замечательную рабочую атмосферу, которая натолкнула его на мысль о существовании «радикального маркетинга».

И, наконец, Гленн благодарит всех членов своей семьи за их необыкновенную любовь и поддержку. Сэм дарит свою признательность, и не только признательность, Лиз Апшелл. Причину она знает сама.

Предисловие

Как родилась эта книга

Я — профессиональный маркетолог. Аксиомы и теоремы классического маркетинга — это мой хлеб.

Естественно, я кровно заинтересован в незыблемости позиций традиционного маркетинга. Тем более странным может показаться мое решение написать книгу о радикальном маркетинге и поговорить о тех, кто добился выдающихся результатов благодаря использованию нестандартных маркетинговых решений, тех, кто подчас открыто бросает вызов таким, как я, и подвергает сомнению истины, которые мы всегда считали *непреложными*. Как это ни удивительно, но я стал одним из авторов именно такой книги.

А началось все в 1996 году, в модном нью-йоркском ресторане. Тогда я работал в известной консалтинговой фирме Booz-Allen & Hamilton. Как директор по маркетингу я должен был периодически встречаться за обедом с кем-либо из журналистов и «угощать» их историями, представляющими мою компанию в выгодном свете. Как правило, ни той, ни другой стороне эти обеды не приносили ничего, кроме разочарования. Журналистов мало интересуют ваши замыслы и идеи, какими бы революционными они ни были; мало удовольствия получают они и от попыток собеседника организовать бесплатную рекламу для своей консалтинговой фирмы. Их настоящая цель — выведать какую-нибудь неприглядную подробность о жизни вашего клиента. Вы, в свою очередь, абсолютно, просто категорически не желаете выдавать никаких секретов. В результате такого общения возникает чувство взаимной неудовлетворенности, подобное тому, что подростки испытывают во время медленного танца.

Именно на такой встрече все и произошло. К моменту, о котором идет речь, были исчерпаны как темы для обсуждения, тщательно подготовленные мною, так и все вопросы, интересовавшие моего собеседника, а горячее все не подавали. Скучающий журналист рассматривал свои ногти, я чертил что-то вилкой на белой скатерти. Капельки пота начали выступать на лбу специалиста по связям с общественностью, с тревогой взиравшего на наши пустые, тоскливые лица. В конце концов, желая прервать тягостное молчание, я выпалил: «А как вам такой заголовок: "Зал славы современного маркетинга"? Что, если составить список тех, кто добился в этой области выдающихся результатов?»

Журналист заинтересованно поднял глаза. Воодушевившись, я продолжил: «В него могли бы войти Nike, Procter & Gamble, Мадонна, Iams, Harley-Davidson, НБА, Providian, Grateful Dead...»

«Каким образом, — спросил журналист, — Grateful Dead попали в одну компанию с Procter & Gamble? Это радикально».

К такому вопросу я не был готов, хотя, несмотря на всю радикальность подобного подхода, ничуть не сомневался в том, что и Grateful Dead, и Harley-Davidson заслужили место в зале славы маркетинга. Журналист продолжил изучение своих ногтей. И статью так и не написал. А я продолжил работать директором по маркетингу. И думать о составленном мною списке.

Я пытался понять, как получилось, что в мой список лучших вошли гигант Procter & Gamble, бесспорный мировой лидер в области маркетинга, и скромная фирма по производству корма для кошек и собак, во главе которой стоит бывший агент по закупкам. Я начал осознавать, что компании, которые, подобно Procter & Gamble, широко используют традиционную маркетинговую схему, не владеют монополией на создание успешных торговых марок. Знаменитые торговые марки подчас рождаются и в совершенно неожиданных — поистине радикальных — местах. Я зачитывал свой

список лучших на конференциях, обсуждал его с коллегами, вносил в него новые имена, потом вычеркивал их, собирал досье на претендентов. Я стал оценивать все компании, с которыми мне приходилось иметь дело, с точки зрения их радикальности.

Всякий раз, когда я встречался с журналистами, я заводил разговор о том, чьи достижения в области маркетинга достойны места в зале славы. Возможно, этому перечню так и суждено было бы остаться всего лишь списком имен, если бы не редактор журнала *Strategy & Business* Джоэль Курцман и помощник заведующего редакцией журнала *Fortune* Хэнк Гилман. Именно по просьбе Курцмана опытный журналист Глен Рифкин обратился к этой теме и проанализировал маркетинговую стратегию, которую использовали Grateful Dead. Гилман же поручил корреспонденту Эрин Дейвис написать статью о тех, кто был упомянут в моем списке.

Публикация о Grateful Dead вызвала горячий отклик как среди журналистов, так и среди читателей. Тема была подхвачена другими изданиями, а лондонская *Financial Times* посвятила ей целый очерк. Профессионалы, работающие в сфере маркетинга, звонили Курцману, чтобы выразить свое восхищение глубиной и актуальностью данного материала. Этот успех заставил Курцмана заказать для своего журнала серию аналитических статей о специалистах в области радикального маркетинга.

Окончательно убедил меня в том, что все это больше, чем просто любопытная история, один телефонный звонок. За неделю до того, как статья Дейвис должна была появиться в печати, Эрин позвонила мне в Гонконг. Сонно прижимая к уху телефонную трубку, я услышал ее возбужденный голос: «Откуда вообще появился этот список? Это поразительно: все перечисленные в нем компании имеют сумасшедшие темпы роста и немыслимо высокие показатели рентабельности!»

Я вскочил с постели. Было ясно, что радикальный маркетинг — это больше, чем тема для разговора, помогающего заполнить паузу между закусками и горячим. Мои изыска-

ния и аналитические материалы, которые Рифкин писал для *Strategy & Business*, явно подтверждали выдвинутое мною когда-то предположение. О его обоснованности свидетельствовали и данные, которые готовился опубликовать *Fortune*. Моя идея оказалась даже более глубокой, чем я ожидал.

При всем при этом я понимал, что для тщательного анализа данной темы требовались свободное время и незаурядный журналистский талант. Я не располагал ни тем, ни другим, и поэтому мне очень повезло, что Глен Рифкин, занявшись разработкой проблемы по заказу *Strategy & Business*, увлекся ею не меньше меня. Мы были едины в желании найти истоки успеха тех, кто использовал нестандартные маркетинговые решения. Нам нужно было понять, в чем сущность их радикальности. Мы хотели забраться в их шкуру и узнать, как они добились того, что имели.

Так началась наша совместная работа, которая продлилась целый год. Мы перерыли горы литературы и побеседовали не с одной сотней специалистов как в Соединенных Штатах, так и в Великобритании, чтобы уточнить наш список и собрать информацию о тех, кто был в него внесен. Результатом наших трудов и стала эта книга. Мы писали ее с удовольствием. Надеемся, что для вас ее чтение станет одновременно приятным и полезным времяпрепровождением.

Сэм Хилл

Чикаго, ноябрь 1998 года

Введение

Что такое «радикальный маркетинг»?

Почему, говоря о радикальном маркетинге, мы называем Мадонну, а не Spice Girls? Почему Grateful Dead, а не Kiss или Milli Vanilli? Отчего не Microsoft, а Amazon.com, не Reebok, а Nike? Откуда в нашем списке организации, которые, по мнению многих, вообще не имеют никакого отношения к маркетингу? Гарвардская школа бизнеса, например? А уж если говорить о школах бизнеса, то почему именно Гарвардская, а не Нортвестерская? Как объяснить то, что в старомодном Budweiser обнаружены скрытые признаки радикализма, а Miller, со всей раскрепощенностью и энергетикой своей последней рекламной кампании, остается тайным оплотом традиционного маркетинга?

Почему Гуччи, установивший на Манхэттене знаменитый рекламный щит высотой в пятьдесят футов, не радикален? В чем радикальность Ральфа Лорена, который раньше других модельеров понял, что рубашки и постельное белье можно продавать рядом, если и то, и другое — товары класса люкс? Отчего в наш список не вошел Майкл Левей, создатель первых рекламно-информационных роликов? Или концерн Du Pont, который опередил компании 3M, Nutrasweet и Intel, введя в обиход понятие «марочных компонентов» (вспомните хотя бы тефлон)? А как же Procter & Gamble? Разве фирма, в недрах которой зародилось управление торговой маркой, фирма, которая стояла у истоков жанра мыльных опер, фирма, которая в одиночку борется с засильем купонов, не подходит под определение «радикальной»? Несомненно, всех, кого мы перечислили, отличает новаторский подход к маркетингу своих товаров. Все они добились оглушительного успеха, для чего им подчас приходилось так или иначе нару-

шать установленные правила игры. И, однако, только некоторые из них демонстрируют нам пример по-настоящему радикального маркетинга. Что же это такое — «радикальный маркетинг»?

Тяга к нововведениям, успешность, умение нестандартно мыслить — все это еще не гарантия того, что перед нами специалист по радикальному маркетингу. «Радикалов» отличает особый взгляд на рынок, на котором они работают, и методы, которые они используют (или не используют). Те, кого мы называем «радикалами», чаще всего скептически относятся ко всяческим исследованиям рынка. Основу их маркетингового плана составляет прежде всего непосредственное общение с потребителями. В таких компаниях никогда не бывает огромного отдела маркетинга, а те немногие, кто работает в этом отделе, беззаветно влюблены в тот товар, который они продают. Они очень избирательно используют возможности рекламы, применяя технику, которую военные назвали бы «нанесение точечных ударов» — сильных, коротких и высокоточных. Генеральный директор в таких компаниях лично контролирует функцию маркетинга.

Те, кто исповедует традиционный подход, напротив, увлечены проведением различных маркетинговых исследований. Фундаментом их маркетинговых планов является реклама, реклама и еще раз реклама. В отделах маркетинга таких компаний работают профессиональные маркетологи. Несмотря на весь свой блеск, Procter & Gamble относится именно к этой группе. В интервью газете *Financial Times* Боб Хэрболд, главный операционный директор корпорации Microsoft, прежде возглавлявший отдел маркетинга в Procter & Gamble, сказал, что при работе на потребительском рынке «весь маркетинг сводится к донесению образа продукта до потребителя при помощи телевидения».

Как будет показано в главе 2, радикальный подход к маркетингу характеризуют десять принципиальных отличительных признаков. Все они являются важными и имеют глубокий смысл. Однако существует ряд еще более значительных отли-

чий. Все новации в методике и технике выполнения функции маркетинга — это, по большей части, не что иное, как логическое продолжение чего-то гораздо более серьезного. Главная разница заключается в том, как те, кто занимается радикальным маркетингом, относятся к рынку и к самим себе.

В последнее время такие слова, как «видение», «ценности» или «энтузиазм», так часто встречаются в литературе, посвященной бизнесу, что нам просто неловко повторять их еще раз. Как бы то ни было, беседы с деятелями традиционного маркетинга оставляли у нас неизгладимое впечатление и легкое сомнение в собственной умственной полноценности. Когда же мы разговаривали с теми, кто исповедует радикальный маркетинг, мы испытывали восхищение от масштабности их достижений и завидовали их увлеченности. Проанализировав эти впечатления, мы получили три основных ингредиента радикального маркетинга.

Во-первых, радикальный маркетинг отличается от традиционного отношением продавца к своим потребителям. Здесь нет места тому снисходительно-циничному тону, который слишком часто преобладает в офисах маркетологов. «Радикалы» относятся к тем, кому они продают свой продукт, с сердечностью и уважением, что обеспечивает им прямую связь со своими клиентами. Можно было бы отмахнуться от этой особенности как от милого пустячка, если бы не одно «но». «Радикалы» отлично знают рынок, на котором работают, и дружеская связь со своими потребителями дает им огромное преимущество: для успешной разработки товара и его продвижения радикальному маркетингу не требуются толпы профессиональных маркетологов и многомиллионные ассигнования на исследования рынка.

Во-вторых, те, кто занимается радикальным маркетингом, убеждены, что пришли на свой рынок надолго. Такой подход имеет большое значение не только при принятии повседневных, оперативных решений о выделении средств на те или иные цели. Он распространяется и на гораздо более принципиальные моменты, будь то неизменно приветливое и доб-

рожелательное обращение к своим клиентам или максимальное внимание к качеству выпускаемого продукта. Сблуживать и обмануть покупателя сводится практически к нулю, если знаешь, что завтра тебя снова ждет встреча с тем же самым покупателем.

В третьих, большинство «радикалов» обладают ограниченными ресурсами. На первый взгляд, в таком положении дел мало приятного. Однако мощный импульс, в основе которого лежит вера в своего потребителя и преданность своему делу, сталкиваясь с недостатком материальных ресурсов, обеспечивает волшебный результат, имя которому — грандиозная инновация. Хотя круг приверженцев радикального подхода вовсе не ограничивается мелкими компаниями — скорее даже наоборот, — на удивление большой процент наших «радикалов» испытывал определенную нехватку ресурсов на том или ином этапе своей деятельности. Это заставляло их находить свежие решения, которые ознаменовали поворотный пункт в развитии предприятия.

Глубоко изучив проблему радикального маркетинга, мы пришли к выводу, что секрет его успеха — это тесная связь со своим потребителем, бесконечная преданность своему делу и готовность по максимуму использовать то немногое, чем ты располагаешь.

Как пользоваться этой книгой

Трудно найти другой такой же объект чрезмерного интереса со стороны маркетинга, как сам маркетинг. Маркетинг лицом к лицу, скрытый маркетинг, маркетинг изнутри и снаружи, маркетинг отношений, целевой маркетинг, прямой, непрямой, агрессивный маркетинг, прогрессивный маркетинг... Тысячи книжных полок прогнулись под тяжестью томов, предлагающих разнообразные маркетинговые рецепты. Одни из них весьма полезны, другие — не очень. Когда мы писали эту книгу, мы старались учесть все уроки, которые содержатся в этих книгах.

Мы хотели, чтобы наш анализ деятельности тех, кто занимается радикальным маркетингом, получился точным и по-научному беспристрастным. При том, что каждый из них уже добился потрясающего успеха, «радикалы» не застрахованы от превратностей смены экономических циклов и колебаний рынка, от непрошенного пристального внимания конкурентов-гигантов, да и от ошибочных управленческих решений тоже. Любая дорога в бизнесе имеет свои кочки и ухабы. Когда мы заканчивали работу над рукописью этой книги, некоторые из наших героев столкнулись с серьезными трудностями: НБА, например, пришлось объявить локаут.

«Радикалы», как правило, не привыкли почивать на лаврах, благодаря чему они более защищены от драматичных падений. Так или иначе, мы не стремились подогнать их истории под наши предположения или преподнести их в более выгодном свете. Нашей целью было представить каждый случай честно и максимально объективно.

Кроме того, мы хотели, чтобы эта книга была интересна как широкому кругу читателей, так и старшим менеджерам и профессиональным маркетологам. Для этого мы включили в нее подробный разбор наиболее интересных случаев из практики деятелей радикального маркетинга и рассмотрели возможность применения этого опыта в крупных организациях со сложной структурой управления маркетингом. Надеемся, что ее прочтут и руководители высшего звена, которые до сих пор не участвовали в продвижении товаров своей фирмы так активно, как можно (и нужно) было бы. Хочется верить, что перед следующим собранием, посвященным разработке маркетингового плана компании, толпа возбужденных управленцев будет брать зал штурмом. Наша книга будет полезна для профессионалов любого профиля и уровня. В конце концов, каждый из нас управляет по крайней мере одной товарной маркой — своей собственной. В непрерывно изменяющемся мире, который заставляет нас постоянно с кем-то соперничать, заниматься маркетингом собственной персоны приходится ежедневно. Радикальный маркетинг

может дать ответ на многие наши вопросы, ведь мы должны продвигать самих себя, опираясь больше на свой энтузиазм, чем на специальное образование или неограниченные материальные ресурсы. Но больше всего нам хотелось бы, чтобы эта книга внесла свой вклад в подготовку нового поколения деловых людей, которые станут играть по правилам радикального маркетинга.

В главе 1 мы пытаемся ответить на вопрос, что такое радикальный маркетинг, и сравниваем его подход с классическими маркетинговыми схемами. В главе 2 перечислены десять принципов радикального маркетинга — десять основных правил, которых придерживались наши герои. Несмотря на то что мы изо всех сил старались не превращать эту книгу в учебник, мы считаем, что уроки, которые дают нам «радикалы», достаточно лаконичны и содержательны и могут быть использованы любой организацией, стремящейся дойти до вершин успеха. И если для этого нужна программа, то десять сформулированных здесь правил будут отличным отправным пунктом для ее создания. Главы 3-12 посвящены анализу деятельности тех компаний, которые мы выбрали для изучения. И, наконец, в главе 13 мы познакомим вас с «радикальными консерваторами», профессионалами традиционного маркетинга, которые блистательно сумели использовать в своей работе находки радикальных маркетологов. Стоит только захотеть!

1.

Как становятся «радикалами»

В 1982 году Клайду Фесслеру предложили организовать клуб. Фесслер в тот момент являлся руководителем отдела рекламы и стимулирования сбыта и работал в производившей мотоциклы компании Harley-Davidson Motorcycle Company. Тринадцать менеджеров расположенного в Милуоки предприятия только что выкупили его акции у учредителя — фирмы AMF — и были готовы биться за будущее компании до последнего. А битва предстояла нелегкая: десять лет отчаянно сопротивлявшаяся бешеному натиску японцев, скованная путами неизменно ошибочных управленческих решений, компания Harley-Davidson практически лежала на смертном одре.

Снижение качества, жестокая конкуренция, сокращение рынка сбыта сильно пообтрепали торговую марку Harley, когда-то являвшую собой символ свободолюбия, мятежности и здорового американского индивидуализма. Компания Harley-Davidson, последний из американских производителей мотоциклов, которых в лучшие времена насчитывалось более двухсот, явно подошла к точке финального отсчета. У компании остался всего один последний шанс на переход из режима выживания к новой эре процветания.

Фесслер вместе с некоторыми другими сотрудниками отвечал за разработку маркетинговой стратегии компании. Всегда готовый пойти на риск, отказывающийся поклоняться общепризнанным идеалам бунтаря, он был ярким пред-

ставителем новой команды, которая поставила перед собой нелегкую цель — воскресить былую популярность марки Harley.

В дополнение к другим обязанностям Вон Билз, стоявший тогда во главе компании, поручил Фесслеру организовать на базе предприятия клуб для владельцев мотоциклов Harley. Проекту, который мог показаться второстепенным на фоне глобальных усилий, направленных на борьбу за существование, предстояло стать основным маркетинговым оружием Harley-Davidson.

И Фесслер понял это. Понял потому, что не только работал в компании Harley-Davidson, но и сам был одним из ее клиентов — бородатым, затянутым в кожу мотоциклистом, любившим носиться по улицам вместе с другими владельцами «харлеев» и разделявшим чувство глубокой привязанности, которое они испытывали по отношению к своим двухколесным товарищам.

Всегда, даже в самые черные для компании дни, «харлей» был больше чем просто мотоциклом. Он являлся символом определенной идеологии, образа жизни, которые исповедовали его владельцы. В 50-х годах «харлей» считался мотоциклом для тех, кто вне закона, игрушкой для бандитов вроде «Ангелов ада», но смог избавиться от подобной нелестной репутации. Пусть те, кто ездил на «харлеях», не прочь были выпить пива и носили черные кожаные куртки и сапоги, но они были честными трудягами, не привыкшими вступать в конфликт с законом. Фесслер знал, что владельцы мотоциклов Harley-Davidson любят собраться вместе, промчаться большой компанией по дорогам, устроить гонки, — а также обожают посидеть и поговорить о своих мотоциклах и своей жизни. Клуб Harley-Davidson должен был восстановить утраченную связь между компанией и ее потребителями. Что еще важнее, он должен был стать сообществом единомышленников и объединить племя «харлеев».

В своем воображении Фесслер рисовал себе клуб, который будет непохож на другие. Этот клуб будет оказывать своим

членам необычные услуги, например предоставлять возможность арендовать мотоцикл марки Harley в любом городе, где бы они ни оказались. У него будет множество филиалов, и каждый клиент компании сможет стать членом регионального отделения. Совместно с ведущими благотворительными организациями клуб станет проводить гонки на мотоциклах в разных уголках страны. А называться он будет Harley Owners Group (Клуб владельцев «харлеев»), или HOG, как раз так, как часто называли мотоциклы Harley. Слово «hog»* наводило на мысль об оглушительно грохочущих мотоциклах, на которых носятся, не разбирая дороги, наглые уличные банды. Однако Фесслер верил, что можно придать этому слову новую окраску, если придумать для членов клуба отличный знак, который они смогут с гордостью носить.

Клуб владельцев «харлеев» HOG был официально учрежден в 1983 году. Фесслер встретился с дилерами компании Harley-Davidson и выбрал в каждом регионе или крупном городе по одному представительству, которое должно было стать базой местного отделения HOG. Для распространения сведений о деятельности клуба издавались информационные бюллетени, позднее появился и специальный журнал. Весной 1984 года Фесслер и Билз присутствовали на первом организованном клубом ралли в калифорнийском городе Гардения. На соревнования пришло всего двадцать восемь человек. Для Фесслера это стало настоящим ударом, ведь его целью было создать организацию, объединяющую ни много, ни мало триста клубов на территории всех Соединенных Штатов, организацию, которая могла бы похвастаться тем, что ее членами являются не менее 100 000 человек. Начало явно было скромным. Но, несмотря на все финансовые передрыги, компания Harley-Davidson не отказалась от идеи создания клуба. Билз и другие руководители компании всегда старались оказывать клубу HOG необходимую поддержку, а Фесслер про-

* Одно из значений hog — лихачить, ездить, нарушая правила. Кроме того, так называют на американском сленге старый громоздкий автомобиль или мотоцикл. — *Здесь и далее прим. пер.*

должал верить в теорию «поля мечты», утверждавшую, что «если ты вспашешь и засеешь поле, рано или поздно всходы появятся».

И они появились. Конечно, создание клуба было лишь одним из целого ряда важных, порой неожиданных стратегических решений, которые заложили основу для возрождения компании Harley-Davidson. Так или иначе, компания вышла победителем из схватки с забвением, став более сильной и преуспевающей, чем когда-либо, а популярность клуба со временем превзошла самые смелые ожидания его создателя.

Вместо того чтобы тратить большие деньги на проведение сложной и дорогостоящей рекламной кампании, Harley-Davidson использовала для «раскрутки» клуба свою дилерскую сеть. Агенты по продажам распространяли информационные бюллетени, плакаты — и добрую молву о новом клубе для всех, кто считает, что «харлей» — это больше, чем просто мотоцикл. В настоящее время число региональных отделений клуба, как на территории США, так и за рубежом, почти достигло тысячи, членами этих отделений являются более 350 000 человек. Клуб стал центром притяжения, вокруг которого сплотились самые преданные, надежные, постоянные клиенты компании. Каждый год под эгидой клуба проводятся многочисленные гонки на мотоциклах, а раз в пять лет клуб устраивает грандиозное празднование дня рождения Harley-Davidson, все заботы по организации которого ложатся на плечи работников компании и энтузиастов из клуба HOG.

Если HOG является примером сознательного и мастерского использования нетрадиционных маркетинговых ходов, то сама стратегия, выбранная компанией Harley-Davidson, — это проявление того, что мы называем «радикальный маркетинг». Представители этого течения достигли исключительных результатов, не прибегая к помощи громоздкого механизма традиционного маркетинга. Без сомнения, сегодня корпорация Harley-Davidson получает высокие доходы и вкладывает значительные средства в разработку современных маркетинговых программ и сложнейших рекламных

технологий. В 1984 году, однако, возможности компании были сильно ограничены, но она сумела использовать их по максимуму. Несмотря на то что компания Harley-Davidson отказалась от традиционных маркетинговых штампов, широко применяемых такими знаменитыми торговыми марками, как Procter & Gamble, Coca-Cola или Walt Disney, — а может быть, и благодаря этому, — ей удалось достигнуть своего нынешнего положения. Многие компании — приверженцы идеи радикального маркетинга, не имея возможности соревноваться с монстрами традиционного маркетинга в толщине кошелька и доступе к иным ресурсам, смогли, тем не менее, добиться замечательных результатов. Успех этих компаний отнюдь не случаен.

Некоторые из используемых ими приемов — например, управление торговой маркой или высокоэффективные программы формирования приверженности покупателя к конкретной марке товара — относятся к арсеналу классического маркетинга. «Радикальность» этих компаний выражается в совершенно новом подходе к давно известным маркетинговым стратегиям.

«Радикалы» — кто они?

Задавшись целью отыскать примеры радикального маркетинга, мы обнаружили, что его принципы используют в своей деятельности люди самых разных профессий — инженеры, рок-музыканты, юристы, ученые, консультанты, технологи, биографии которых сильно отличаются от послужных списков профессиональных маркетологов. Если их что-либо и объединяет, так это только незаурядные умственные способности. Еще одно интересное наблюдение: в большинстве своем эти люди не имели за плечами никакой предварительной подготовки в данной области; каждый из них в некотором смысле изобрел собственные принципы маркетинга. Возможно, это не простое совпадение. Свободные от груза формального образования, они смогли привести свои орга-

низации к вершинам успеха именно потому, что не принимали во внимание заумные маркетинговые теории и пренебрегали требованиями здравого смысла.

И хотя все они были бунтарями по натуре, к принципам радикального маркетинга они пришли просто потому, что другого выбора у них не было. Жестко ограниченные в плане использования денежных ресурсов, но вдохновленные верой в производимый ими продукт и одержимые идеей его продвижения, они сумели вытащить козырь в игре с очень высокими ставками, которая в ином случае была бы им просто не по карману.

Пусть Клайд Фесслер не располагал миллионами долларов для проведения широкомасштабной рекламной кампании, пусть на его столе не теснились папки с отчетами о демографических характеристиках потенциальных потребителей, но у него было нечто гораздо более важное. Он глубоко понимал душу покупателя Harley-Davidson, чувствовал ее на уровне интуиции. Сейчас Фесслер вспоминает, что еще в начале 80-х годов руководство компании, изрядно потрепанной жестокой конкуренцией со стороны японских производителей мотоциклов, было уверено, что секрет выживания — в том, чтобы не принимать правил конкурентной борьбы. «Мы твердо решили, что если конкуренты повернут направо, мы немедленно повернем налево, — говорит Фесслер. — Это правило стало нашим руководящим принципом, которого мы придерживаемся и по сей день».

Не прибегая к помощи массированных рекламных кампаний, отказавшись от дорогостоящих маркетинговых технологий и методов стимулирования сбыта, Harley-Davidson осторожно шла по непроторенному, но сознательно ею избранному пути к возвращению былой рентабельности. Сосредоточив внимание на качестве, традициях и тесных эмоциональных узах, которые связывают владельцев «харлеев» с их двухколесными конями, Фесслер совместно с командой Harley-Davidson привел компанию, находившуюся на грани банкротства, к рекордным уровням продаж и доходов. Теперь

спрос на мотоциклы марки Harley-Davidson намного превышает предложение. И причиной изменения ситуации в лучшую сторону, действительно, стало то, что компания поворачивала налево в то время, когда конкуренция требовала, чтобы она повернула направо.

Клайд Фесслер в своей деятельности использует то, что мы назвали «радикальным маркетингом». Специалистами в области радикального маркетинга являются и Шайлеш Мета из Providian Financial, Ричард Брэнсон из Virgin Atlantic, Клэй Мэтайл из Iams Company, Дэвид Штерн из Национальной баскетбольной лиги, Джим Кох из Boston Beer, участники группы Grateful Dead и другие герои этой книги. В качестве доказательства их способности продвигать свой товар на рынке и популяризировать свою торговую марку при помощи нестандартных методов можно использовать любые показатели деятельности компаний, в которых они работают: удерживаемая доля рынка, курс акций, коэффициент прибыльности, известность и популярность. Без сомнения, профессиональные маркетологи сочтут такие доводы вполне убедительными.

Стоит только начать разговор о радикальном маркетинге — и на вас обрушится поток подходящих примеров и кандидатур. Как насчет Ben & Jerry's, или Dell Computer, или L.L. Bean? А Ты со своими вездесущими Beanie Babies? В действительности, в пантеоне великих торговых марок Америки целый зал нужно отвести для тех из них, которые своим успехом обязаны выдающимся специалистам по нестандартному маркетингу. Фил Найт из Nike и Стив Джобс из компании Apple, Опра Уинфри и Мадонна — никто из них не может похвастаться корочками MBA в области маркетинга или опытом работы в маркетинговом отделе Procter & Gamble. Все они в начале своего пути не имели больших финансовых средств или какой-либо поддержки со стороны. Но каждый глубоко верил в уникальность продукта, который он собирался продавать, и не допускал даже мысли о возможной неудаче. Они все поворачивали налево, несмотря на то что здра-

вый смысл убеждал их повернуть направо — или, более того, вообще вернуться назад.

Как оказалось, поступали они так не напрасно.

Подобно любому другому залу славы, наш не смог вместить всех достойных, но вот те, кого мы не могли не назвать:

The Grateful Dead
Providian Financial
Harley-Davidson
The Iams Company
Национальная баскетбольная лига
(National Basketball Association)
Snap-on Tools
Virgin Atlantic Airways
EMC Corporation
Гарвардская школа бизнеса
(Harvard Business School)
Boston Beer Company

Больше, чем просто интуиция

Возможно, кто-то из дипломированных специалистов отмахнется от примеров радикального маркетинга со словами: «Да бросьте, у этих людей хорошо развита интуиция — вот и все». А кто-то с завистью подумает, что нашим героям повезло, они случайно наткнулись на золотую жилу — подходящую стратегию, и им просто хватило ума понять это. Вряд ли такое мнение является справедливым. Очевидно, что так же, как мы, думают и лучшие маркетологи Америки. Маркетинговые «гуру» из Нью-Йорка и Детройта потянулись в Милуоки, чтобы на месте изучить опыт компании Harley-Davidson; крупнейшие консультанты по финансовым операциям жаждут узнать секрет маркетинговой стратегии компании Providian, поставившей себе на службу новейшие технологии; а руководители Boston Beer могут заслуженно гордиться тем, что такой гигант, как Anheuser-Busch, не нашел ничего лучше, как позаимствовать у них идею рекламного слогана о

качестве. Признанные специалисты в области маркетинга из Procter & Gamble и других известных компаний открыто завидуют изобретательности, которая помогла «раскрутить» свою торговую марку «мертвецам» (участникам группы Grateful Dead).

Упомянутая рок-группа Grateful Dead смогла создать торговую марку, которая пользуется огромной популярностью уже в течение тридцати лет. «Мертвецы» были верны одному музыкальному направлению, их композиции невозможно было перепутать с композициями других исполнителей. Музыканты сумели наладить контакт с многочисленной армией поклонников, которые выбрали для себя имя «Мертвые головы» (Deadheads), и мастерски использовали все лучшие аспекты этих личностных взаимоотношений для продвижения торговой марки Grateful Dead. Наверное, ни один из членов группы не смог бы объяснить, как зародилось племя «мертвых голов» (которое до сих пор живо и, более того, продолжает расти) и почему это полчище фанатиков (в буквальном смысле слова) сопровождало группу во всех ее зарубежных гастрольных поездках, тем не менее музыканты осознавали важность существования такой поддержки. Именно это понимание и легло в основу маркетинговой стратегии Grateful Dead, которая позволила группе создать бизнес с годовым оборотом в 100 млн. долларов. Еще более невероятным (однако от этого он не становится менее реальным) кажется тот факт, что продажа товаров под маркой Grateful Dead до сих пор приносит огромные прибыли, несмотря на то что после смерти Джерри Гарсии в 1995 году группа прекратила свое существование.

Как правило, секрет успеха тех, кто прибегает к радикальному маркетингу, заключается в том, что они выбирают потребителя, которого хорошо понимают, и выстраивают с ним прочные долговременные отношения. Успех Мадонны — легенды не только поп-музыки, но и радикального маркетинга — в немалой степени связан с ее удивительной способностью раз в несколько лет кардинально менять свой сценический образ и заново открывать себя для публики. В действи-

тельности эта способность основана на глубоком понимании психологии своего потребителя и замечательном умении предугадывать те перемены, которые вот-вот должны произойти в его жизни. Разбитная певичка диско, сугубо практичная женщина, Эвита и, наконец, последнее перевоплощение — обратившаяся к духовным исканиям, увлеченная йогой молодая мать-одиночка... Раз за разом Мадонна сознательно находила новые краски для своего портрета и завоевывала новых поклонников, не теряя при этом любви и уважения уже имеющихся. Каждое такое перевоплощение служило очередным толчком для развития ее карьеры. В итоге Мадонна, в отличие от многих, сумела стать больше чем просто «звездой одного хита». Она заслуженно считается поп-идолом мирового класса, и ее торговая марка блестяще выдержала проверку временем.

Когда-то малоизвестная, страдающая ожирением чернокожая ведущая утренней программы на чикагском телевидении Опра Уинфри — теперь одна из самых богатых и влиятельных женщин Америки. Опра смогла занять достойное место в империи массовой информации благодаря тому, что создала тесную, искреннюю и глубоко личную связь со зрителями — потребителями ее товара. Ток-шоу Опры разительно отличалось от всех существовавших ранее передач этого жанра. Она не просто талантливая актриса, продюсер и бизнес-леди. Уинфри понимает, как важно поддерживать органичную связь с клиентами, и именно такой контакт она положила в основу своей торговой марки. Операторы чикагской компании Dial Harp Productions, принадлежащей Уинфри, — и лично Опра — сердечно приветствуют всех позвонивших им клиентов и в самой дружелюбной манере помогают им сделать свой выбор. Другие звезды шоу-бизнеса скрывают свое «я» за слоями грима и спинами агентов по связям с общественностью. Уинфри же превратила проблему лишнего веса, которая преследовала ее на протяжении всей жизни, в неисчерпаемую тему для обсуждения на собственном шоу, обеспечив ему сопереживание и неизменный интерес со стороны женщин —

своей главной целевой аудитории. Одновременно она изучила и другие возможности для использования этой проблемы в интересах бизнеса, обратив внимание на рынки диетических продуктов и сферу фитнеса.

Чем «радикалы» отличаются от «консерваторов»?

Хотя те, кто придерживается правил традиционного маркетинга, могут по достоинству оценивать достижения маркетинга радикального, часто они не знают, как применить эти достижения в тех условиях, в которых работают. По сути, чтобы понять, что такое радикальный маркетинг, нужно представлять себе, что такое маркетинг нерадикальный. Традиционный маркетинг:

- **Требует размаха.** Маркетинг, который используют в компаниях Procter & Gamble, Philip Morris, General Motors, Coca-Cola, Walt Disney и им подобных, — это изощренное искусство сильного воздействия, мощный двигатель не только торговли, но и самой культуры нашей нации. Чтобы заставить вертеться все эти колеса, таким организациям приходится мыслить с размахом: масштабные проекты, огромные рекламные бюджеты, гигантские аудитории. Пятьдесят крупнейших рекламодателей США в 1997 году потратили на рекламу почти 28 млрд. долларов. Рекламная кампания одной только Procter & Gamble стоила 2 млрд. долларов! Anheuser-Busch выложила за каждый тридцатисекундный ролик, показанный во время трансляции игр Суперкубка 1999 года, сногшибательную сумму в 2 млн. долларов. Тем самым она практически удвоила подобный рекорд, поставленный во время предыдущего Суперкубка. Pepsi Cola, которая решила перекрасить банки и бутылки со своей газировкой в ярко-голубой цвет, запустила в 1997 году на американском

рынке массивную маркетингово-рекламную кампанию, которая обошлась ей в 500 млн. долларов. Годом раньше она затратила такую же сумму на то, чтобы провести подобную акцию за пределами Соединенных Штатов. Прежде чем новый дизайн упаковки был утвержден, в Новом Орлеане, Де-Мойне и на территории Европы были проведены крупномасштабные пробные маркетинговые акции. И все это для того, чтобы изменить оформление банок с газированной водой!

- **Не отличается простотой.** Яркий пример традиционного маркетинга в его концентрированном проявлении — «война двух кол»: Pepsi Cola и Coca-Cola. Столкнув лбами две громадные маркетинговые машины, вооруженные фундаментальными маркетинговыми теориями и методиками, она демонстрирует как лучшие, так и худшие стороны традиционного маркетинга. В этой войне многие сражения происходят на разных уровнях одного отдела маркетинга — молодые бойцы делят корпоративные ресурсы. Это война за долю рынка, битва демографических данных, масштабных и глубоких маркетинговых исследований, умелого приобретения площадей и времени в средствах массовой информации и изобретательной, но безумно дорогой рекламы.
- **Выбирает в качестве мишени центр огромного «массового» рынка.** Для многих из тех, кто занимается традиционным маркетингом, управление торговой маркой, реклама и маркетинговые исследования — это составляющие стратегии молниеносной войны. Исполнины традиционного маркетинга не ищут подходов к какому-либо узкому сегменту рынка, они рассматривают размещение рекламы как работу с демографическими совокупностями: шесть минут в *Sienfeld show*, целевая аудитория — белые мужчины в возрасте от 25 до 40 лет, с тем, чтобы вечером в четверг обеспечить

охват 25 млн. семей. Покупка рекламного времени и рекламных площадей превратилась, по сути, в товарный бизнес, сходный с покупкой свиных желудков или фьючерсов на поставку соевых бобов на Чикагской товарной бирже. Даже сегодня, когда развитие новых технологий обусловило массовый переход к повсеместному изготовлению товара, отвечающего требованиям конкретного заказчика, в эпоху персонализированных почтовых рассылок, заключения сделок через Интернет и индивидуальных продаж, профессиональные маркетологи продолжают тратить бешеные деньги на получение огромного количества разнообразных данных, потом загружают эти данные в огромную пушку и палят из нее, надеясь куда-нибудь попасть. Как однажды сказал Джон Уоннамейкер, «Я знаю, что половина моей рекламы никому не нужна; не знаю только, какая именно половина».

- **Оторван от потребителя.** Чем крупнее маркетинговая структура, тем больше в ней бюрократических слоев, отделяющих маркетолога от потребителя. Когда такая сильная торговая марка, как зубная паста Crest, вдруг начинает терять долю рынка, бюрократическая система Procter & Gamble не позволяет компании оперативно реагировать не только на выпады более проворных конкурентов, но и на запросы журналистов, цель которых — донести информацию до потребителя. В 1997 году *New York Times* хотела взять у представителей компании интервью, посвященное ситуации с пастой Crest. Procter & Gamble понадобилось две недели, чтобы прийти к решению, что ответственные сотрудники комментировать эту проблему не будут. Крупные корпорации часто создают гигантские отделы маркетинга, отвечающие за сопровождение конкретных торговых марок. При этом в руки молодых специалистов, которые отделены от основной клиентской базы шесть-семью слоями бюрократии, попадают ценные

корпоративные активы. «Ваша торговая марка — это ценные активы, от которых во многом зависит успех или неуспех вашего бизнеса, — заметил в интервью газете *Financial Times* Раймонд Перье, директор по оценке товарных марок компании Interbrand (фирма оказывает консалтинговые услуги в области работы с товарными марками). — Никто не доверит двадцатитрехлетнему юнцу из отдела маркетинга имущество стоимостью в 20 миллиардов долларов, но многие компании, которые нацелены на глобальное присутствие на рынке, именно так поступают со своими торговыми марками».

- **Стремится использовать готовые формулы.** Сколько лет существует профессия маркетолога, столько же лет продолжается поиск универсальной маркетинговой формулы. Каждый гордый обладатель корочек MBA без запинки выдаст вам маккартиевские 4P — *promotion, price, product and place* (продвижение, цена, товар, размещение) — нехитрую мантру, с помощью которой маркетинговые гуру раскладывают все маркетинговые штучки в аккуратные стопки. Искусшенные специалисты, прошедшие школу большого маркетинга в Цинциннати и Нью-Йорке, используют более сложные уравнения, которые, тем не менее, все равно остаются формулами. Одной из самых популярных является формула для товаров широкого потребления. Подавляющее большинство всех маркетинговых планов построено вокруг этой простой формулы (расшифровка которой встречается не так часто): $SOM = NPD + Promo + Adspend + ACV$. *SOM* в этом уравнении обозначает «долю рынка» (share of market), *NPD* — это «разработка нового товара» (new product development), в некоторых маркетинговых структурах также обозначаемая как «товар дельта» (product delta), *Promo* и *Adspend* — продвижение и расходы на рекламу, а *ACV* — общий объем товара (all commodity

volume), взвешенное распространяемое количество, определяемое по методике A. C. Nielsen Company. В общих чертах эта формула работает следующим образом. Конечная цель маркетинга — завоевание определенной доли рынка. Получение доли рынка обеспечивает выполнение четырех условий: регулярное предложение новых продуктов, интенсивное продвижение (с помощью купонов, акций типа «купи два и получи один в подарок» и т.п.), настойчивая реклама и повсеместное распространение. Вполне разумное утверждение, не так ли? Однако позже мы убедимся, что те, кто занимается радикальным маркетингом, умудряются постоянно ставить его под сомнение и добиваются успеха, отказываясь от каких бы то ни было формул вообще.

Обладая всеми вышеперечисленными свойствами, традиционный маркетинг часто бывает бесполезным или затратным, а порой сочетает оба недостатка одновременно. Что не говорит, впрочем, о том, что он не способен обеспечить успех: если относиться к традиционному маркетингу как к четкой и точной науке, он может стать очень действенным оружием.

Филип Котлер, автор книги «Управление маркетингом», которая стала любимым учебником преподавателей в школах бизнеса, пишет:

Настоящий маркетинг — это не искусство продать то, что ты произвел, а умение определить, что нужно производить! Это искусство выявить и понять потребности клиента и найти решения, которые принесут удовлетворение потребителям, доход производителям и прибыли держателям акций. Маркетинговые новации заключаются в том, чтобы добиться удовлетворения клиента, предлагая новые товары, повышая качество продукта и обеспечивая сервисное обслуживание. Невыполнение этих требований не может быть компенсировано никаким объемом рекламы, стимулированием сбыта или умением торговать.

Лучшие из профессионалов традиционного маркетинга придерживаются такого понимания своего «искусства» и ус-

пешно применяют его на практике. Не случайно Coca-Cola является одной из самых узнаваемых торговых марок в мире, а Микки-Маус стал дорогим другом нескольких поколений малышей. Деятельность маркетинговых гигантов, подобных Coca-Cola и Disney, точно соответствует описанию, приведенному в книге Котлера: они способны понять запросы клиента и подобрать решения, которые обеспечат удовлетворение потребителям и горы прибыли корпорациям.

Как выясняется, те, кто занят радикальным маркетингом, тоже согласны с изложенными Котлером принципами и стремятся определить потребности покупателя и найти эффективные решения, которые помогут удовлетворить эти потребности. Разница в том, что радикальный маркетинг достигает столь же, а подчас и более впечатляющих результатов с минимальными издержками. Компании, использующие радикальный маркетинг, очень часто имеют исключительно тесную связь со своей клиентской базой. Во главе таких компаний, как правило, стоят харизматические мечтатели, которые подбирают работников по своему образу и подобию. Когда объем продаж и доходы начинают стремительно расти, некоторые «радикалы» обращаются к традиционному маркетингу. Часть из них, как Apple, забывают о радикальном прошлом и доходят до того, что сажают в кресло руководителя профессиональных маркетологов (вроде Джона Скалли из Pepsi). Другие, как Nike, сохраняют связь со своими радикальными корнями, но добавляют в свой арсенал традиционные маркетинговые методы. И у тех, и у других есть чему поучиться.

Во введении мы назвали три основные отличительные черты радикального маркетинга:

1. *Крепкая и тесная связь с определенной целевой аудиторией.* Эти узы дают «радикалам» глубокое понимание того сегмента, в котором они работают, — настолько глубокое, что очень часто такие компании могут позволить себе пропустить несколько сложных и дорогостоящих

ящих этапов маркетинга, таких как маркетинговые исследования или управление торговой маркой.

Так, Клэй Мэтайл, президент Iams Company, которая выпускает высококачественный корм для домашних животных, в самом начале своего пути решил, что его клиентом является собака или кошка, а не ее владелец. Здоровое животное, его шелковистая шерсть, блестящие глаза и долгий срок жизни обеспечат лучшую продаваемость товара, чем любая рекламная кампания. Он сделал ставку на то, что стоит только заводчикам, владельцам питомников, ветеринарам убедиться в подобном результате, как молва о нем разнесется далеко. Поэтому, когда в 1970 году Мэтайл начал работать в Iams, по субботам и воскресеньям он стал посещать кинологовические выставки и усердно раздавать заводчикам и владельцам собак образцы продукции. Упаковывали эти образцы члены его семьи, включая малолетних детей.

Крупные производители поставляли на рынок низкосортный, изготовленный из сои сухой корм. В ответ Мэтайл предъявил высокие требования как к качеству своего продукту, так и к культуре производства. Интуиция подсказывала ему, что владельцы домашних животных согласятся платить более высокую цену за более качественный корм. «Главным клиентом для нас всегда являются собаки и кошки, — говорит Мэтайл. — Наши товары всегда должны соответствовать самым высоким стандартам качества». При Мэтайле компания Iams выросла с 16 млн. долларов в 1982 году до более чем 500 млн. долларов в 1997-м.

Компания Snap-on Tools за 78 лет своего существования почти не пользовалась помощью рекламы. Зато раз в неделю многие гаражи и станции техобслуживания навещали знакомые фургоны Snap-on: дилеры компании поддерживали тесную связь с ее основными потребителями — автомеханиками. В 1994 году, однако, Snap-on, высокоприбыльное предприятие, активы которого оценивались в 1,7 млрд. долларов, потихоньку запустила свою первую рекламную кампанию стоимостью 2 млн. долларов. Фирма решила от-

дать дань уважения своим клиентам, профессия которых зачастую пользовалась в обществе нелестной репутацией. (Хотя Anheuser-Busch платила столько же за один тридцатисекундный ролик, показанный во время трансляции Суперкубка, для Snap-он подобная сумма означала серьезное вложение.)

Обнаружив, что кинокомпании и средства массовой информации на протяжении долгого времени изображали автомехаников людьми недобросовестными и нечестными, Snap-он решила оспорить этот образ с помощью серии плакатов. Эти плакаты рисовали механиков совсем в другом свете — как профессионалов, которые гордятся своей работой. «Не так-то просто быть механиком» — таков девиз рекламной кампании, которую фирма на протяжении вот уже трех лет проводит на страницах популярных журналов и специализированных торговых изданий. 1,1 млн. автомехаников в Соединенных Штатах и до нее пользовались инструментами Snap-он, но кампания задела чувствительную струну. Она помогла поднять престиж автомехаников, дала им ощущение гордости за свою профессию. Это помогло еще более укрепить те узы, которые связывают компанию и ее клиентов. Дилеры рассказывают, что видели вставленные в рамку страницы с рекламой Snap-он висящими на стенах гаражей, автосервисов и отделов обслуживания в торговых центрах.

В действительности «радикалы» так хорошо знают свой рынок потому, что являются его частью. Вместо того чтобы изучать секреты манипулирования рынком, они изучают сам рынок, находясь непосредственно в его гуще, а это совсем другое дело. Традиционный маркетинг в последние годы становится все более и более оторванным от своих потребителей и рынка. Никого не удивит, если на собрании где-нибудь в Нью-Джерси тридцатилетний белый мужчина, выросший в богатом американском пригороде и зарабатывающий 125 000 долларов в год, будет предлагать стратегию продвижения гигиенических товаров, предназначенных для живущих в Майами семидесятилетних афро-американок с низ-

ким доходом. Все его знания об этой целевой аудитории почерпнуты из обобщенных результатов количественных исследований и данных, полученных при работе с фокусными группами. Этот пример может показаться смешным, но именно так часто и происходит в жизни.

Корпорации, владеющие известными торговыми марками, как правило, отличает скорее интеллектуальное, чем эмоциональное понимание рынка. Они слишком доверяют данным фокусных групп, исследований и чересчур полагаются на рекламные кампании. Шайлеш Мета, возглавляющий Providian Financial, утверждает, что в составе фокусной группы люди говорят одно, а делая покупки в реальной жизни, неизбежно ведут себя совершенно по-другому. Подобный урок дорого обошелся компании Coca-Cola, в середине 80-х представившей на суд публики «новую коку». Во время фокус-групп и дегустаций потребители уверяли, что предпочитают — и будут покупать — именно «новую коку». В реальности покупать ее они не стали. Эта дорогостоящая катастрофа показывает, как опасно, когда производитель отделен от целевого потребителя данными всевозможных исследований.

Управляющие торговыми марками, стремящиеся сделать быструю карьеру, — те, кто входит в «Клуб менеджера месяца», как назвал их Роджер Энрико из Pepsi, — часто стремятся стать директорами и не испытывают глубоких чувств по отношению к продукту, с которым им, возможно, придется проработать не более двух — трех лет. Более того, поглощения и слияния крупных компаний возводят все новые и новые бумажные барьеры между теми, кто занимается маркетингом, и конечным потребителем. Новации и прогрессивное мышление вязнут в рутине, по мере того как канал получения интересных идей превращается в нечто более всего напоминающее запутанный лабиринт.

За долгие годы существования маркетинга были разработаны тысячи методик, направленных на определение и использование особенностей психологии и поведения потреби-

теля. В отличие от представителей традиционного маркетинга, «радикалам» не нужно выискивать эти особенности, потому что они встречаются с ними в жизни. Спросите у Клайда Фесслера из Harley-Davidson. Или прислушайтесь к словам Джима Коха, основателя Boston Beer Company, который в интервью журналу *Inc.* говорил:

Я ничего не имею против представителей племени маркетологов, — сказал Кох, основавший в 1984 году компанию по производству пива Samuel Adams Boston Lager, которое стало самым продаваемым «особым» пивом. Многие из них сердечны, умны и изобретательны. Они относятся к числу самых блестящих представителей бизнес-сообщества. Если бы они еще вышли из своих кабинетов и попробовали продать тот товар, который они расхваливают! Понимаете, ведь потребитель — а я говорю о человеке, который сидит в баре и решает, какого пива выпить, — не думает о рынках. Он не думает о рыночных нишах. Эти понятия существуют только в умах людей, которые используют их в своих интересах. Для меня реально существует только пиво и человек, который его пьет. А для того парня, сидящего в баре, рекомендация бармена значит больше, чем вся реклама, которую он видел. Когда бармен говорит: «Хочешь совет? Попробуй Sam Adams — чертовски хорошее пиво», — эффект от его слов гораздо больше, чем от рекламы стоимостью в 500 млн. долларов.

2. Акцент на рост и развитие, а не на получение прибыли.

Выходя на рынок, «радикалы» с присущим им оптимизмом уверены, что они будут расти, и строить, и создавать новую стоимость. Среди рассматриваемых ими сценариев нет места провалам и поражениям.

Основу маркетинговых планов традиционно составляют исследования, демографические данные и статистический анализ, а также разметка и выкраивание маркетинговых сегментов, призванные определить целевую аудиторию компании. Нередко эти исследования выполняют приглашенные фирмы-консультанты, которые вырывают цифры из контекста, тем самым не уменьшая, а увеличивая расстояние между товаром и его покупателем. Вера Джима Коха, Клэя Мэтайла и их коллег по радикальному маркетингу в свой продукт (Samuel Adams — самое вкус-

ное, самое высококачественное пиво; корм Iams — действительно самый полезный корм для кошек и собак) так велика, что в их рассуждениях просто не остается места неудаче. Эти предприниматели часто начинают практически с голой идеи, но они быстро понимают, что для развития бизнеса требуется время и что на первом этапе рост компании важнее получения прибыли. Джим Кох приводит лучший совет, который он когда-либо слышал: «Джим, ничто хорошее не происходит быстро». Эту житейскую премудрость прошептала на ухо старшекласснику Джиму его школьная подружка. Как утверждает Кох, «это очень даже полезный совет для того, кто создает компанию».

В 1984 году Кох в прямом смысле слова ходил из бара в бар с бутылками Samuel Adams, пытаясь заинтересовать барменов новым сортом пива. Он поставил перед собой цель за срок от трех до пяти лет достичь объема продаж в 5 тыс. баррелей, что составляло немногим более часовой производительности компании Anheuser-Busch. У него был долгосрочный план и твердое намерение выполнить этот план до конца.

Все это не говорит о том, что анализ бесполезен. Напротив, некоторые из наших радикальных героев просто супер-аналитичны. Мета из Providian, например, первым разработал программы индивидуализированного маркетинга на основе статистических данных о поведении отдельных лиц. Но поверхностный анализ абстрактного рынка вряд ли принесет компании много пользы. Такой анализ не может заменить истинного понимания своего потребителя и его побудительных мотивов.

«Радикалы» гораздо более преданы своей идее, чем «консерваторы». Они не меньше сторонников традиционного подхода хотят преуспеть, но смотрят на этот процесс с совершенно иной точки зрения. Сегодня профессиональные маркетологи четко осознали, как важно «правильно подать рекламу», — иначе зритель через пять секунд просто нажмет кнопку на пульте. Они с удивлением убедились в том, как

хрупок и призрачен священный Грааль увеличения доли рынка, и обнаружили, что покупатели падки на всевозможные скидки и акции, которые с успехом конкурируют с такими добродетелями, как преданность и непоколебимая вера в конкретную торговую марку.

Радикальные маркетологи понимают сущность своего товара так, как ее никогда не понять профессиональному управляющему торговой маркой, не имеющему глубокой эмоциональной связи со своим продуктом. Дэвид Стерн из НБА, например, спокойно реагирует на всевозможные потрясения, то и дело случающиеся в его баскетбольной империи: выходы Денниса Родмана, хулиганские действия Лэтрелла Спрювелла, уход таких звезд, как Лэрри Берд, Мэдрик Джонсон или даже сам Майкл Джордан. Стерн понимает, что товаром является сама игра, живая и динамичная, которая во многом складывается из таланта и индивидуальности многочисленных игроков. НБА вкладывает деньги не в отдельных игроков и не в сиюминутные проекты, а в баскетбол, у которого большие перспективы. Недаром мировая популярность этой игры растет небывалыми темпами.

Такая нацеленность в будущее обычно сочетается у «радикалов» с бескомпромиссной требовательностью к качеству товара и уровню обслуживания потребителей. EMC Corporation, желая заполучить нового клиента, бесплатно утанавливает у него на несколько месяцев свои кластеры накопителей и высылает на объект специалистов по эксплуатации, обеспечивающих наладку и бесперебойную работу системы. Когда в лондонский аэропорт Хитроу прибывает опоздавший на несколько часов самолет Virgin Atlantic Airways, вполне вероятно, что у выхода его пассажиров встречает сам Ричард Брэнсон, неутомимый президент компании, который желает лично принести извинения за неудобство и вручить билеты на новый полет самолетом Virgin Atlantic или подарочные сертификаты магазина Virgin Megastore.

3. *Ограниченность ресурсов и, как следствие, очень скромный (значительно меньше среднего) маркетинговый бюджет.* Нехватка средств заставляет «радикалов» очень внимательно относиться к имеющимся ресурсам и не распылять их. Она толкает их на поиск смелых нестандартных решений и новых маркетинговых концепций. Профессионалам классического маркетинга не так-то легко настроиться на подобный лад. На просторах массового рынка царят цинизм и пресыщенность, а корпоративные бюрократические структуры не слишком дружелюбны к проявлениям творческого или предпринимательского духа. Несмотря на все разговоры о «демассификации», классический маркетинг по-прежнему делает упор на количество в ущерб качеству. Организации, использующие традиционный подход к маркетингу, не размениваются на мелочи. В каком-нибудь гиганте по производству товаров широкого потребления маркетингом одной торговой марки занимаются человек десять. Все они отвечают за навязывание населению одного-единственного сорта зубной пасты или картофельных чипсов. Нижестоящий менеджер в той же организации может иметь под своим единоличным контролем рекламный бюджет в 75 млн. долларов!

Кох, выводя на рынок пиво Samuel Adams, не мог выделить отдельного бюджета для рекламы. На протяжении десяти лет его компания вообще не имела отдела маркетинга. Кох продвигал свое пиво с помощью метода прямых продаж и самой непосредственной связи с общественностью. Он переходил из бара в бар, соблазнял, упрашивал и выманивал для своего пива строчку в меню. Огромные корпорации зачастую тратят миллионы долларов на маркетинговые исследования и консультации по поводу названия нового продукта. Кох же напечатал несколько пробных бутылочных этикеток, лично опросил множество любителей пива в барах и ресторанах и в итоге выбрал для своего пива имя Samuel Adams.

Джим Кох понимал, что ему не по силам тягаться в мощности рекламы с конкурентами-гигантами. Поэтому он сделал ставку на работу с общественным мнением. Кох смог добиться того, что десятки газет и журналов напечатали статьи о его компании. Не имея рекламного бюджета, все свободные деньги он потратил на недорогое, но эффективное средство — продвижение товара в местах продажи, которое обеспечивало информированность покупателей. Именно Boston Beer первой предложила барам и ресторанам специальные стойки для меню. Рестораны посылали Boston Beer свои меню и карты напитков, и компания изготавливала планшет-палатки* и стойки для меню с логотипом Samuel Adams. Сегодня компания за год производит более двух миллионов карточек меню.

Даже когда ресурсов становится достаточно, «радикалы» продолжают рассуждать и действовать отлично от гигантских маркетинговых машин. В 1996 году Harley-Davidson получила чрезвычайно высокие прибыли и при этом потратила на рекламу ровно ноль долларов. В компании рассуждали так: спрос на товар настолько высок, что каждый выходящий с фабрики мотоцикл уже имеет своего владельца. Какой смысл тратить деньги на рекламу? Руководители фирмы были уверены, что их торговая марка достаточно сильна, чтобы в течение короткого периода времени удержаться на рынке без помощи дорогостоящих рекламных кампаний. Поэтому все свободные средства они направили на расширение производства.

Радикальный маркетинг не стремится заменить маркетинг традиционный — отнюдь нет. «Взять и отменить все правила» — это глупый совет. Фирма Nike, которая в начале своей деятельности была ярким представителем радикального маркетинга, теперь ежегодно тратит на рекламу только в Соединенных Штатах более 150 млн. долларов. При этом она по-прежнему способна быстро реагировать на

* Карточка, сложенная в виде домика, обычно ставится на столик.

изменение ситуации и сохраняет верность радикальному подходу. Первая рекламная кампания Nike с Майклом Джорданом, которая стартовала в 1980 году, имела оглушительный успех. Она продемонстрировала, что президент фирмы Фил Найт хорошо понимает, сколько волнующих минут дарит американцам спорт, и полностью разделяет их чувства. Кампания под девизом «Just do it» стала не только шедевром рекламного искусства, но и свидетельством веры Найта в свой продукт. Эта вера была с ним и в те далекие дни, когда его «маркетологами» были бегуны на длинные дистанции, и когда за эскиз знаменитого «свуша»* ему пришлось выложить целых тридцать пять долларов. Огромный рекламный бюджет не мешает Nike на протяжении двух десятков лет сохранять тесную связь с потребителями своей торговой марки.

Как показывают наши исследования, радикальный маркетинг — это не отказ от правил. Это участие в совершенно новой игре, для которой ты можешь придумать собственные правила. Иногда для нее можно использовать ту же самую площадку, на которой играли до этого. Несмотря на то что наши герои разнятся стилем работы и используемыми ресурсами, уроки, которые можно извлечь из их опыта, одинаково применимы для продвижения как супов и шампуней, так и высшего образования и финансовых услуг. Без сомнения, эти уроки будут полезны предпринимателю, у которого нет ничего, кроме мечты и небольшого начального капитала, и владельцу небольшой компании, который думает о ее расширении. «Радикалы» никогда не забывают о том, что они тоже начинали с малого. Методы радикального маркетинга доказали свою эффективность и для тех, кто вошел в список 500 лучших компаний, составляемый *Fortune*, — возьмите хотя бы Nike или Anheuser-Busch. Здесь есть чему поучиться и президентам, и руководителям высшего звена, и менеджерам по маркетингу крупных компаний.

* Фирменный знак компании Nike.

В конце концов, у мировой элиты всегда можно чему-то научиться, даже если свои стратегии ее представители разрабатывали и реализовывали в самых неожиданных местах — на харлеевском ралли в Стургисе, Северная Дакота, или в бостонской пивной, — а не в зале заседаний на Мэдисон-авеню. На какой бы стадии развития ни находился ваш бизнес, эти методы наверняка станут ценными и воодушевляющими и для вас.

2.

Кухня радикального маркетинга

Изучение радикального маркетинга мы начали с разговора о тех, кто им пользуется, и о факторах, которые оказывают наиболее существенное влияние на их деятельность, — тесной связи со своим потребителем, нацеленности на перспективу и ограниченности ресурсов. Описательный анализ помогает понять, почему «радикалы» добились успеха. Однако его недостаточно, чтобы извлечь из этого опыта уроки и попытаться применить их на практике. Для такой цели требуется руководство, которое можно использовать в процессе принятия каждодневных практических маркетинговых решений. Мы назвали это руководство «Правила радикального маркетинга».

Мы суммировали результаты своих изысканий, тщательно изучали их, снова и снова обсуждали их со многими людьми, работающими в различных областях бизнеса и промышленности. Мы также обращались к руководителям организаций, о которых собрали много материала, за новыми данными, уточнениями, разъяснениями и дополнительными подробностями. Мы хотели понять, почему они стали «радикалами» и как они применяют и развивают свои уникальные методики. В итоге мы пришли к выводу, что наши «звезды» могут преподать нам много уроков, десять из которых являются самыми важными.

Десять правил радикального маркетинга

1. Руководитель компании должен активно участвовать в маркетинговом процессе.

Круг вопросов, требующих внимания современного руководителя, чрезвычайно широк. Ведущие деловые журналы, от *Harvard Business Review* до *Fortune*, постоянно рекомендуют руководителям лично контролировать состояние дел в различных проблемных зонах, от коммуникации служащих до стратегического планирования или компьютерной проблемы 2000 года. Предложение активно участвовать в маркетинговой деятельности организации может показаться очередным бесполезным притязанием на драгоценное время первого лица. Притязание — да, но отнюдь не бесполезное.

Для руководителей, которые используют в работе принципы радикального маркетинга, одна функция не подлежит делегированию ни при каких обстоятельствах. И этой функцией является маркетинг. Все «радикалы» понимают, что корпорации могут существовать без акционеров, и даже, в нашу эпоху виртуальных компаний, без сотрудников, но ни один бизнес не может существовать без потребителей.

Практически во всех организациях с радикальным подходом к маркетингу первые лица настолько глубоко вовлечены в маркетинговый процесс, что «консерваторам» это просто кажется невыносимым. Председатель совета директоров компании Harley-Davidson Ричард Тиэрлинк и ее президент Джефф Блустайн частенько гоняют на мотоциклах вместе со своими потребителями, посещают гонки, привозят с этих мероприятий новые идеи и превращают их в маркетинговые планы. Клэй Мэтайл лично участвовал в разработке нового фирменного знака Iams, нарисовав свой эскиз прямо на салфетке во время делового обеда. Шайлеш Мета регулярно заглядывает в бэк-офисы Providian Financial с пакетом молока и коробкой печенья. Вместе со старшими менеджерами он просматривает информацию о клиентах, разрабатывает новые товары и вынашивает новые маркетинго-

вые идеи. Ричард Брэнсон прибыл на открытие Virgin Atlantic Airlines, облачившись в костюм авиатора 20-х годов. Традиционно же участие руководителя в маркетинговом процессе, если таковое вообще имеет место, сводится к просмотру десятка планов по развитию торговых марок в течение одного-двух дней в год.

У «радикалов» президент компании фактически является и президентом по маркетингу.

2. Жестко ограничьте размеры создаваемого отдела маркетинга и проследите за тем, чтобы из маленького и компактного он не превратился в огромный и раздутый.

Если руководители высшего уровня активно занимаются маркетингом, то между ними и рынком не должна образоваться прослойка из многочисленных ответственных лиц. Обычно это легче сказать, чем сделать. Для большинства организаций и функций создание все новых и новых уровней является естественным процессом. Организационная пирамида растет на глазах, по мере того как вице-президенты нанимают директоров, директора нанимают менеджеров, менеджеры нанимают сотрудников, сотрудники нанимают помощников. В маркетинге, с его ежеминутной потребностью в решении мелких организационных вопросов, такие пирамиды возводятся особенно быстро.

Хочется, конечно, уверить себя в том, что можно делегировать функцию маркетинга и поручить изучение потребителя своим подчиненным. Они обратятся в компанию по маркетинговым исследованиям, сотрудники которой побеседуют с покупателями и дадут вам ответы на все вопросы. Соблазнительно думать, что вы можете поддерживать связь с потребителями, изучая отчеты об этих маркетинговых исследованиях.

Заманчивая картина — но совершенно нереальная. Информация — то блюдо, которое надо подавать горячим. Фильтры, через которые она обычно проходит, кажутся совсем незначительными, что делает их вдвойне опасными. Это как

игра в испорченный телефон: вы садитесь в круг и шепотом передаете следующему то, что сказал вам предыдущий. Фраза, проделавшая путь от начала до конца, уморительно искажается. Пересказ маркетинговых данных делает с ними то же самое. Для больших организаций в порядке вещей иметь пять или даже десять уровней, разделяющих клиента и руководителя, который принимает значимые маркетинговые решения. Такое количество фильтрующих слоев может коренным образом изменять получаемые результаты.

Именно поэтому компания Джима Коха в первые десять лет существования вообще не имела отдела маркетинга, а компания Providian интегрирует маркетинг во все аспекты своей деятельности, вместо того чтобы поручать эту функцию отдельному департаменту.

3. Выбирайтесь из своего офиса и встречайтесь с самыми важными людьми — потребителями.

Даже работая в компактной организации, можно достаточно отдалиться от своих потребителей и смотреть на них сквозь выполненные кем-то маркетинговые исследования и обобщенную кем-то информацию. Для тех, кто использует радикальный маркетинг, близость к потребителю является жизненно необходимым условием. «Радикалы» предпочитают данным, которые собраны с помощью посредников, данные, полученные из первых рук. Вместо того чтобы читать отчеты об исследованиях, они читают письма клиентов. Они слушают, что покупатели сами говорят о своих проблемах. Они идут еще дальше, наблюдая за своими потребителями там, где те живут или делают покупки.

Напротив, большая часть специалистов по маркетингу никогда не встречается с покупателями, за исключением тех случаев, когда их разделяет толстое стекло с односторонним зеркальным покрытием, и маркетолог, удобно устроившись в кресле, наблюдает за тщательно направляемой структурированной дискуссией, которую ведут собравшиеся в комнате для проведения фокус-групп «потребители». (Нередко

участники фокусной группы — это не совсем те потребители, которых имеют в виду маркетологи, заказывая исследование. Рост популярности фокус-групп приводит к тому, что становится все труднее найти подходящих добровольцев. Часто в комнате по другую сторону зеркала сидят оплачиваемые полупрофессионалы.) К несчастью, многие маркетологи высшего ранга не утруждают себя даже и наблюдением за работой фокусных групп, ограничиваясь просмотром краткого отчета.

«Радикалам» этого, безусловно, мало. Джим Кох из Boston Beer обретается в барах. У каждого из руководителей EMC, включая председателя совета директоров Дика Игана и президента Майка Руттгерса, есть список любимых клиентов, с которыми они встречаются, общаются по телефону, которым дарят книги и оказывают другие знаки внимания. Они выезжают в офисы потребителей и почти каждый вечер приглашают кого-нибудь из своих покупателей на дружеский ужин. Клэй Мэтайл и Том Маклеод из Iams по субботам и воскресеньям посещают кинологические выставки и собачьи питомники. Grateful Dead были знамениты тем, что проводили в дороге больше времени, чем любая другая группа, и уделяли огромное внимание качеству своих «живых» выступлений. Дэвид Стерн смотрит баскетбольные матчи с трибуны стадиона, а не из ложи для важных персон. Проницательность — следствие понимания, а понимание — это результат общения.

Для тех кто занимается радикальным маркетингом, «лицом к лицу» — это мантра.

4. С осторожностью используйте данные маркетинговых исследований.

Близость к клиенту не только повышает качество маркетинга, но и устраняет необходимость в проведении широкомасштабных маркетинговых исследований. В действительности отношение «радикалов» к традиционным методам исследования рынка варьируется от полного неприятия до ос-

торожного скептицизма. За исключением нескольких наиболее радикальных «радикалов», вроде Джима Коха или Шайлеша Меты, мало кто станет утверждать, что исследование рынка как таковое не имеет смысла. Большинство считает, что ценность такого исследования, как и любого другого инструмента, зависит от того, как его использовать. Если оно служит дополнением к глубокому интуитивному пониманию рынка, то является хорошим подспорьем. Если понимание рынка отсутствует и его пытаются подменить маркетинговым исследованием, результаты, скорее всего, будут неутешительны.

Проблема маркетинговых исследований состоит в том, что они оперируют средними величинами. Они предоставляют маркетологу информацию о том, чего хочет «средний потребитель». Но «средних потребителей» в жизни не существует. Как говорится в старой поговорке, «одни любят горячий чай, другие — чай со льдом, но мало кому нравится чай комнатной температуры». История маркетинга знает много примеров того, как товары или услуги, которые должны были удовлетворить потребности среднего покупателя, — вроде автомобиля Rambler, разработанного American Motors, — оборачивались грандиозным провалом. (Вы не можете вспомнить такого автомобиля? Как раз об этом мы и говорим...)

Радикальный маркетинг использует исследования рынка не так, как это делает маркетинг традиционный. «Радикалы» черпают новые идеи непосредственно у своих потребителей, а когда нужно проверить эти идеи, то потребителям задают вопросы. Результаты маркетинговых исследований как таковые не обеспечат вам полного понимания нужд своего клиента, но могут снабдить вас полезной дополнительной информацией.

5. Принимайте на работу только энтузиастов.

Одним из плюсов маленького отдела маркетинга является то, что сотрудников в такой отдел руководитель фирмы может набрать лично. При этом основное внимание он

обратит не на диплом об образовании, а на способности и отношение к делу. В компаниях, которые мы изучали, работают не маркетологи. Там работают миссионеры. Личность руководителя часто накладывает свой отпечаток на всю его организацию. В офисе по обслуживанию клиентов НБА работают такие же фанатики баскетбола, каким является и сам Стерн, который получает удовольствие от продвижения любимой игры. Первым сотрудником Boston Beer стала бывшая секретарша Коха, которая была достаточно молода, чтобы представлять себе атмосферу местного бара, и разделяла энтузиазм своего начальника относительно их товара. Инженеры, приходящие на работу в Providian, подвергают сомнению вековые аксиомы, а специалисты по количественному анализу из этой компании просто обожают добывать данные, которые становятся базой для разработки новых проектов. Среди них нет сколько-нибудь опытных маркетологов. Зато каждый фанатично влюблен в своего потребителя и свой продукт. Приглашая на работу следующее поколение «радикалов», они хотят видеть у них не только навыки и умения, но всепоглощающую преданность целям и идеалам компании.

Отношение к своему товару — это очень важный момент. Даже самым лучшим профессионалам трудно продавать то, во что они не верят.

Не так давно нам довелось присутствовать на деловой встрече. Руководители автомобильной компании из Австралии пытались решить вопрос позиционирования не очень успешно продаваемого автомобиля. Объемы его продаж неуклонно сползали вниз, доля рынка с каждым годом становилась все меньше и меньше. Миллионные ассигнования на усовершенствование и рекламу этой машины к положительному результату не приводили. На собрании, о котором мы рассказываем, присутствовали руководители отделов маркетинга, продаж, НИОКР, а также представители рекламного агентства и даже сам президент отделения, что само по себе говорит о сложности ситуации.

Ораторы разливались соловьями, говоря о том, какой это замечательный автомобиль и как много все присутствующие делают для его продвижения. В конце концов виноватыми во всех бедах были объявлены покупатели, которые не способны понять, чего себя лишают. И тут президент отделения вдруг задал отрезвляющий вопрос: «А теперь ответьте мне честно: на каком автомобиле ездили бы вы, если бы не являлись работником нашей компании?» Один робкий голос, второй... Когда все находившиеся в комнате высказались, оказалось, что из двадцати человек тринадцать купили бы БМВ. Остальные выбрали бы «Феррари», «Сааб» или внедорожник. Только один сотрудник, менеджер по связям с общественностью, сказал, что он приобрел бы машину, выпущенную его компанией, и, несмотря на весь его нарочитый энтузиазм, это утверждение звучало совсем неубедительно. В ходе дальнейших расспросов выяснился любопытный факт. Все эти люди, которым было по сорок-пятьдесят лет, считали, что автомобиль, о котором идет речь, — это машина для «стариков», а не для таких, как они.

Компания продолжила свои маркетинговые усилия, но к улучшению ситуации это так и не привело. Объемы продаж по-прежнему уменьшаются. Мы сильно подозреваем, что они будут сокращаться до тех пор, пока на ответственных постах в компании не появятся люди, которые действительно поверят в этот автомобиль и полюбят тех, кто должен на нем ездить. До той поры вся страстность, с которой пытаются продать эту машину, будет фальшивой — а в маркетинге, как и в любви, сымитировать страсть практически невозможно.

6. Любите и уважайте своих потребителей.

Клэй Мэтайл из Iams сказал однажды в интервью журналу *Forbes*: «Я знаю, кто покупает производимый нами корм для собак. Эти люди очень похожи на нас». Фил Лэш из Grateful Dead в газете *New York Times* так отозвался о «мертвых головах»: «Мы — это они, а они — это мы». Декан Гарвардской школы бизнеса Ким Кларк называет выпускников

своими «лучшими агентами по продаже». Занимаясь изучением темы радикального маркетинга, мы то и дело обращали внимание на то, с какой любовью и уважением «радикалы» говорят о своих клиентах.

Более того, все герои этой книги видят в каждом из своих потребителей отдельную личность. Очень просто считать покупателей статистическими единицам и рассматривать их как однородную массу. Но компания Snap-on видит в миллионе своих клиентов миллион индивидуальностей. Такой — не статистический, а человеческий — подход очень важен.

Несложно также упустить из виду тот факт, что успех даже самых широко распространенных торговых марок обеспечивает сравнительно небольшая группа потребителей. Гарт Холберг, автор книги «Потребители не созданы равными» (All Consumers Are Not Created Equal), подсчитал, что если определенный йогурт покупают 100 млн. семей, то более половины общего дохода торговая марка получает за счет одного миллиона самых преданных из них. Выстраивая свои отношения с клиентами, «радикалы» никогда не забывают об этом.

Когда Snap-on использует деловые издания для того, чтобы отдать должное нелегкому труду американских механиков, она делает это не только для увеличения доли рынка. Ее плакаты не похожи на средства маркетинга, они больше напоминают искренние письма от старого друга. Именно так их и воспринимают. Когда «мертвецы» разрешили своим поклонникам записывать свои концерты на пленку и даже предоставили им для этого специальное место, все в мире звукозаписи сочли их сумасшедшими. Ведь они отдавали бесплатно то, что можно было продать! Однако, позволив фанатам делать записи и даже меняться ими (с условием, что никто не будет извлекать из этого коммерческой выгоды), «мертвецы» продемонстрировали, что они любят своих поклонников и доверяют им, и это доверие окупилось сторицей.

Хорошо сказал об этом один из наших бывших коллег по консультационному бизнесу. По его мнению, «каждый звонок покупателя — это дар божий». Любое обращение, пусть даже

оно было простой жалобой, он рассматривал как возможность узнать что-то новое, наладить обратную связь. Точно так же думают все, кто занимается радикальным маркетингом.

7. Создавайте сообщество потребителей.

«Радикалы» стараются, чтобы их потребители чувствовали себя членами единого сообщества, центром которого является любимая торговая марка. Наиболее блистательно эту идею воплотили в жизнь Harley со своим Клубом владельцев «харлеев», Grateful Dead с «мертвыми головами» и Snap-on Tools, создавшая уникальную дилерскую сеть. Чувство общности, как и страсть, должно быть искренним. Марк О'Нейл возглавляет отдел маркетинга самого большого в мире агентства по продаже мотоциклов Harley, расположенного в Бостоне. Он называет своих клиентов «семьей». Марк говорит о том, как важно быть внимательным не только к состоятельным клиентам, которые покупают «стиль жизни в комплекте», приобретая за 20 000 долларов изготовленный по индивидуальному заказу мотоцикл и все сопутствующие атрибуты, но и к тем, кто «приезжает раз в неделю вместе с детьми, чтобы купить одну-единственную хромированную гайку».

Члены сообщества гордятся своей принадлежностью к нему. Они носят майки, бейсболки и перстни, украшенные логотипами, с достоинством достают фирменные красные ящики для инструментов, прикрепляют на бампер специальные наклейки и даже делают татуировки. Безусловно, татуировка — это достаточно болезненная процедура, результат которой остается с вами на долгие годы, и такой шаг говорит о многом. Сотрудники и клиенты компании Harley-Davidson обожают татуировки. Компания даже посвящает две страницы своего годового отчета обсуждению татуировки как показателя ценности торговой марки в глазах потребителя. Но владельцы «харлеев» не одиноки в подобных проявлениях лояльности. Для многих «мертвых голов» символом стали изображения красных, белых и голубых черепов с молнией или ухмыляющегося черепа в венке из роз. У поклонников

Virgin это знак «V», у фанатов Nike — «свуш». Даже у менее известных компаний есть эмблемы, которые с гордостью демонстрируют их потребители.

Представители радикального маркетинга любят организовывать различные мероприятия — концерты, фестивали, мотогонки, встречи выпускников, семинары, краткосрочные баскетбольные курсы. Их участниками могут быть несколько любителей животных, собравшихся за столом в зоомагазине, или 50 тыс. мотоциклистов, с ревом несущихся по трассе I-94 в Милуоки. Такие встречи играют огромную роль в деле построения сообщества. «Радикалы» также уделяют большое внимание распространению фирменной одежды, наклеек и прочих атрибутов, которые указывают на принадлежность потребителя к определенной группе.

8. Пересматривайте комплекс маркетинга.

Из всех разногласий, существующих между радикальным и традиционным маркетингом, ни одно не вызывает столько споров, как вопрос о комплексе маркетинга. Сколько денег нужно тратить на маркетинг и какой процент маркетинговых долларов должен уходить на рекламу, минуя другие, более направленные средства маркетинговых коммуникаций?

Для «радикалов» маркетинг — это непрерывный процесс, они тратят большое количество денег, времени и сил на общение со своими потребителями. Однако их рекламные бюджеты редко поражают количеством нолей. Некоторые, как, например, Providian, вообще не выделяют на нужды маркетинга отдельного бюджета. По их мнению, такие бюджеты играют роль «разрешительного документа» и провоцируют сотрудников тратить деньги даже тогда, когда в этом нет необходимости, — или, наоборот, служат «потолком», который не позволяет использовать столько средств, сколько нужно.

Если радикальный маркетинг пользуется рекламой, она, как правило, имеет вид коротких, резких импульсов, — мы называем этот метод «точечной рекламой». Для традиционного маркетинга, напротив, характерны безумно дорогие

«рекламные бомбардировки», непрерывно обрушивающие на покупателя громадный объем рекламной информации. Ярким примером использования такой методики служит покупка рекламного времени во время трансляции Суперкубка-99, когда рекламодатель платит 2 млн. долларов за один тридцатисекундный ролик, а на следующий день лихо-радожно листает *USA Today* и *New York Times*, спеша узнать, насколько хорошо аудитория приняла эти ролики. Подобная стратегия может казаться волнующей творческим отделам рекламных агентств или молодым специалистам по работе с торговой маркой, но эффективность ее вызывает сомнения.

Радикальный маркетинг предпочитает задействовать средства индивидуальной или направленной коммуникации: прямую почтовую рассылку, страницы в Интернете, рекламу в местных СМИ, финансирование дворовых турниров по баскетболу и т.п. Целью индивидуального маркетинга является диалог с покупателем. Вместо того чтобы ездить из бара в бар, уговаривая барменов продавать Sam Adams, Джим Кох мог бы поместить объявление в газете, но эффект от такого шага был бы несравненно меньшим.

Мы вовсе не хотим сказать, что реклама является единственным средством традиционного маркетинга и что радикальный маркетинг не пользуется рекламой вообще. На практике сторонники как традиционного, так и радикального течения используют сочетание разных методов. Даже такой яростный критик традиционного подхода к рекламе и маркетингу, как производитель пива Sam Adams, разместил на сетевом телевидении серию симпатичных рекламных роликов. Приверженцы традиций, в свою очередь, постепенно отказываются от крупномасштабной, массовой рекламы в пользу четко нацеленных и индивидуализированных способов передачи информации.

Kraft и TCI, например, не так давно объявили о намерении совместно разработать «современные передвижные микромаркетинговые рекламные носители, которые обеспечат распространение направленных информационных сооб-

щений с охватом аудитории на уровне отдельных семей». В переводе на нормальный язык это значит, что семьи, в которых есть подростки, увидят рекламу о средстве против прыщей, а семьи, в которых есть престарелые бабушки и дедушки, получат информацию об услугах по уходу за стариками на дому. А — кто бы мог подумать! — Кит Рейнхард, глава огромного рекламного агентства DDB Needham, лично отвечающий за работу с компанией McDonald's, сказал в интервью газете *Wall Street Journal* буквально следующее: «Нам нужно перестать заикливаться на телевидении». Да, мир маркетинга определенно меняется.

Тем не менее разница между двумя подходами по-прежнему велика. Традиционный маркетинг непоколебимо уверен в эффективности широкомасштабной рекламы. Основными требованиями к рекламе являются охват и периодичность: если определенное количество людей будет с определенной частотой видеть твою рекламу, кто-нибудь из них непременно купит твой товар. При этом на потребителей смотрят как на цели в тире. Никто не видит в каждом из них отдельную личность. Недавно в рекламных журналах были напечатаны очень выразительные картинки: из автомобиля выгружают упакованных в оберточную бумагу покупателей-мишени.

Такой обобщенный подход совершенно не свойствен радикальному маркетингу. «Радикалы» не стремятся охватить большие группы потребителей в надежде, что кто-то из них заинтересуется и купит рекламируемый товар. «Радикалы» определяют основную группу наиболее лояльных покупателей, вокруг которой они строят свой бизнес и разрабатывают свою маркетинговую стратегию. Они общаются с этой группой. Описывая своих потребителей, они не оперируют демографическими единицами (домохозяйки в возрасте от тридцати восьми до пятидесяти двух лет, имеющие одного ребенка подросткового возраста), но говорят об их потребностях и особенностях поведения (любители кошек, соискатели кредита из группы риска и т.д.).

Те, кто придерживается традиционного подхода, рассматривают индивидуальный маркетинг в качестве дополнения к рекламе. Для «радикалов» дополнением является сама реклама.

9. Идите наперекор требованиям здравого смысла.

В условиях продолжающегося дробления и, как кто-то это назвал, «демассификации» рынка даже крупные компании начинают сомневаться в целесообразности дорогостоящих маркетинговых решений. И уж совсем очевиден тот факт, что со стороны мелких компаний было бы абсолютной глупостью пытаться переиграть их на этом поле. Конечно, Давид одолел Голиафа, но не в рукопашной же схватке! Небольшие компании, располагающие ограниченными ресурсами, могут победить своих мощных соперников, только если будут играть по новым правилам. А чтобы убедиться в том, что ты действительно придумал что-то новое, нужно спросить об этом специалистов. Если специалисты утверждают, что твоя затея совершенно невыполнима, значит, ты на верном пути.

Дэвид Тейт, руководитель американского отделения Virgin Atlantic, говорит: «Когда Ричард Брэнсон слышит слово "невозможно", у него загораются глаза». Все деловые партнеры хором доказывали авантюристу Брэнсону, что новая трансатлантическая линия никому не нужна. Сэр Фредди Лэйкер уже пытался организовать нечто подобное и потерпел неудачу. В ответ Брэнсон просто взял и превратил неосуществимое предприятие в высокоприбыльное. И сделал это далеко не в первый раз.

Молодой человек по имени Джим Кох работал консультантом по производству в престижной Boston Consulting Group и получал неплохое жалование — более 100 тыс. долларов. Принятое им решение влезть в пивной бизнес можно объяснить только приступом маркетингового безумия. Опыт сотен небольших пивоварен, разорившихся к тому моменту, показывал, что преуспеть на этом поприще было не-

возможно — по крайней мере, после того, как в начале 70-х компания Philip Morris купила Miller Brewing и развязала описанные в трудах Дж. М. Коннора из университета Педью «пивные войны». Стратегия Philip Morris состояла в том, чтобы вложить огромные деньги в рекламу и быстро стать самым крупным игроком на рынке пива, получив возможность увеличить рекламные бюджеты, и, соответственно, добиться большего роста, — и так до бесконечности. Подобное поведение компании привело к тому, что изготовление и продажа собственного пива стали слишком дорогим удовольствием. «Пивные войны» продлились более двух десятков лет. Компания Budweiser была одним из немногих конкурентов Philip Morris, достаточно крупных для того, чтобы продолжать игру по новым правилам. Ее ответный удар был мощным и незамедлительным. Другие не смогли оказать достойного сопротивления. Когда дым над полем боя рассеялся, оказалось, что около трехсот мелких пивоварен прекратили свое существование. Несмотря на все это, Кох основал новую компанию по производству пива.

Достойную конкуренцию плану Коха по части безрассудства и невыполнимости может составить лобовая атака, с которой Дик Иган и его крошечная ЕМС устремились на монстра IBM. Или решение Дэвида Стерна поставить на ноги умирающую НБА. Или попытка Клэя Мэтайла одержать победу над гигантской маркетинговой машиной из Сент-Луиса, имя которой — Ralston Purina. Всем героям этой книги в тот или иной момент их жизни говорили, что они сошли с ума и пытаются осуществить неосуществимое. Такая ситуация их ничуть не обескураживала. Скорее, она им даже нравилась.

«Радикалы» легко пренебрегают требованиями здравого смысла и не желают ограничивать себя рамками житейской мудрости. Когда они слышат слова: «Любому понятно, что единственно возможное решение — это...», у них загораются глаза. Они не верят, что смысл маркетинга можно свести к примитивным формулам.

Они не боятся нарушать правила, каких бы аспектов деятельности эти правила ни касались: рекламы, разработки продукта, продвижения товаров, ценообразования или распределения. Так, основное правило распределения гласит: «Чем больше, тем лучше». Часто по этому поводу цитируют Цуга Ивестера из Coca-Cola, который заявил, что его цель состоит в том, чтобы «любого человека планеты от банки или бутылки с кока-колой отделяло расстояние не более вытянутой руки». (И очень может быть, что сказал он это не просто ради красного словца.) Автомат по продаже кока-колы может соседствовать с магазином, где также торгуют этим напитком, — «консерваторов» такая внутренняя конкуренция не волнует. Чем больше, тем лучше.

Сторонники радикального маркетинга, однако, редко придерживаются этого правила. Чаще всего «радикалы» сознательно ограничивают каналы распределения, стараясь подбирать на роль дистрибьюторов людей, которые являются их единомышленниками. Jams, Grateful Dead, Snap-on, Гарвардская школа бизнеса, Harley-Davidson — все они отказались использовать те каналы распределения, которые обещали увеличение объема продаж, но не соответствовали определенным требованиям.

Возможно, наши герои всегда готовы к поиску нестандартных решений потому, что многие из них не имеют формального образования в области маркетинга. Тем, кто прошел соответствующее обучение, отказаться от стереотипов гораздо сложнее. Как-то одному из авторов этой книги позвонил руководитель недавно созданной компании из Сан-Франциско. Он хотел обсудить составленный им маркетинговый план, который необходимо было представить на утверждение совета директоров. Обсуждение длилось почти час. План был вполне удачным, а с учетом поправок, которые мы в него внесли, он стал еще лучше. Автор плана весьма вежливо поблагодарил за помощь, но в его голосе явно звучала нотка разочарования. После нескольких наводящих вопросов он, в конце концов, выпалил: «А где ответ? Какое конкретное

число я должен вписать?» Как и большинству менеджеров, привыкших к точности и аналитическому подходу программ МВА, ему нужна была простая формула.

И такая формула действительно существует. Ее используют почти все профессиональные маркетологи, и нередко она срабатывает: проблема решается исключительно за счет объема задействованных ресурсов, ценой существенных издержек. Очень существенных издержек.

10. Будьте верны своей торговой марке.

«Радикалы» одержимы идеей целостности своей торговой марки и зациклены на вопросе качества. Iams почти дошла до банкротства, отказываясь использовать для изготовления своего корма дешевые заменители. «Мертвецы» перевозили с одной площадки на другую тонны аппаратуры и армию техников, чтобы не зависеть от качества звучания арендованного оборудования. В то время как звезды рок-н-ролла поднимали стоимость билетов на свои концерты до заоблачных высот, билеты на «мертвецов» продавались по старым ценам. Harley сократила свой рекламный бюджет до нуля и направила сэкономленные средства на увеличение выпуска продукции и улучшение ее качества. EMC встраивает в свои системы автоматические датчики, которые предупреждают инженеров компании о возможных сбоях в работе оборудования; на место тут же выезжают специалисты по техническому обслуживанию и устраняют проблему. Клиент даже может не знать о том, что произошло. Гарвардская школа бизнеса отказывается от многомиллионного контракта на проведение обучения руководителей одной из компаний на том основании, что работа над таким проектом ничего не дает в плане расширения знаний и не способствует повышению качества преподавания.

Сторонник радикального маркетинга скорее согласится прекратить деятельность своей компании завтра, чем пойдет на снижение требований к качеству ее продукции сегодня. Говорить о значении качества, организовывать на предприятиях кружки качества, нанимать консультантов по качеству

и подавать заявки на соискание престижной премии Deming Prize* очень легко. Но каждый «радикал» на том или ином этапе своей деятельности рисковал всем, что имел, лишь бы не допустить снижения качества выпускаемой продукции. Те, кто занимаются радикальным маркетингом, понимают, что экономить на качестве — это все равно что жульничать с детьми: рано или поздно последствия компромисса станут очевидными.

Кроме того, для «радикалов» понятие целостности торговой марки не ограничивается высоким качеством продукта. Оно предполагает сохранение ее лица, преданность ее идеалам. Профессиональные маркетологи нередко проводят опросы потребителей, а затем пытаются подогнать сложившийся образ торговой марки под высказанные пожелания, то есть осуществляют так называемое «перепозиционирование». Однако если перепозиционирование проходит неудачно или вдруг появляется новый управляющий, мнение которого не совпадает с мнением старого, лицо торговой марки подвергается изменениям снова и снова, что приводит к его полному размыванию. Например, Хегох, которая когда-то была известна как «компания по производству копировальных аппаратов», а затем сменила свой имидж, став «компанией, которая облегчает работу с документами», теперь пытается перепозиционироваться в «компанию — хранителя знаний». Расширение торговой марки может усугубить эту проблему. В погоне за увеличением числа покупателей торговая марка становится все менее и менее оригинальной, теряет своеобразие и самобытность. Товарные линии, которые в начале своего существования отличались четким позиционированием, теряют эту точность и начинают приобретать общие черты, как это произошло с грузовиками Chevrolet и GMC.

Радикальный маркетинг действует по-другому. Вместо того чтобы заниматься расширением торговой марки или продукта в надежде привлечь новых клиентов, «радикалы»

* Присуждается за достижения в области управления качеством.

разрабатывают новые продукты для уже имеющих клиентов, для тех потребителей, которых они хорошо понимают. «Мертвецы» продают своим поклонникам не только билеты на свои выступления, но и компакт-диски, одежду и продукты питания. Virgin торгует всем, начиная от музыкальных записей и заканчивая путешествиями. Маркетологи-«радикалы» остаются верными одной потребительской группе и стремятся предложить своим покупателям новые товары.

Когда мы смотрим на свой список, нам кажется особенно интересным не то, как логичны все действия представителей радикального маркетинга. В конце концов, все они — весьма преуспевающие компании. Поразительно то, как хорошо сочетаются разные элементы их стратегии. Гораздо легче создать сообщество потребителей и обеспечить верность торговой марке, если в компании работают фанатики, а не просто специалисты по маркетингу. Если брать на работу энтузиастов и ограничивать размеры отдела маркетинга, то отпадает необходимость в проведении маркетинговых исследований. Когда «радикалы» отказываются от исследования рынка, у них не остается другого выбора, кроме как покинуть стены офиса и общаться со своими потребителями лицом к лицу. И т.д. и т.д...

В следующих главах мы расскажем вам о десяти замечательных торговых марках, лучших из тех, что нам довелось встретить за годы нашей работы, — а это в общей сложности сорок с лишним лет. Истории этих торговых марок продемонстрируют вам правила радикального маркетинга в действии. Вы увидите, как используют эти правила компании разного размера, работающие в разных отраслях и находящиеся в разных конкурентных ситуациях. Мы надеемся, что это поможет вам понять, в чем состоит суть радикального подхода и как применить этот подход для продвижения вашего товара, услуги или торговой марки.

3. Grateful Dead

Торговая марка на рынке рок-н-ролла

Нужно холить и лелеять связь группы с «мертвыми головами», ибо они — это мы, а мы — это они.

Фил Лэш

Сама сущность радикального маркетинга делает возможным его применение как большими, так и маленькими организациями, которые могут заниматься самой разнообразной деятельностью. Часто примеры его успешного использования можно встретить в самых неожиданных местах. Grateful Dead*, например, скорее всего покажется странным кандидатом на внесение в список образцовых бизнес-проектов. Рок-н-рольная группа, к тому же уже не существующая, — не та организация, от которой ожидают находок в области работы с товарной маркой.

Тем не менее группа Grateful Dead, которая на протяжении целых тридцати лет была одним из рок-идолов, настолько нетрадиционно подошла к делу создания собственной торговой марки, что эта марка пережила распад группы и продолжает существовать и развиваться. Когда Джерри Гарсия, музыкальный и духовный лидер «мертвецов», умер в возрасте пятидесяти трех лет в 1995 году, это означало не только

* Дословно «Благодарные мертвецы».

конец творческой деятельности группы, но и конец целой эпохи. Несмотря на это, торговая марка Grateful Dead не теряет популярности и завоевывает новые позиции и после смерти Гарсии. Ее процветание обеспечивают обширный и радикальный маркетинговый план, который разработала компания Grateful Dead Productions, с давних пор занимающаяся делами Grateful Dead, и неутолимое желание фанатов группы продлить ее жизнь.

Уроки, которые можно извлечь из деятельности Grateful Dead, универсальны. Они одинаково полезны для тех, кто занимается маркетингом музыкальных групп, и для тех, кто продает парфюмерию или автомобили. Grateful Dead действительно являются специалистами по радикальному маркетингу, опыт которых достоин серьезного внимания. Зародившись в психоделические 60-е, группа в конце концов превратилась в нечто большее, чем просто объединение талантливых музыкантов, композиции которых имели свой собственный неповторимый стиль. Дополнив удачное стечение обстоятельств тщательно продуманной стратегией ведения бизнеса, Grateful Dead сумела создать деловую модель, которая, по мнению профессионалов музыкальной индустрии, совершенно противоречила здравому смыслу. Группа стала обладателем чрезвычайно успешной, легко узнаваемой торговой марки, равной по притягательности марке Harley-Davidson, и получила армию поклонников, которые называли себя «мертвыми головами» и могли поспорить в преданности своему божеству с членами какой-нибудь религиозной секты.

Торговая марка Grateful Dead продолжает жить и сегодня, несмотря на то что теперь она лишена доходов от продажи билетов на концерты. Во многих отношениях «мертвецам» можно позавидовать. В современном деловом мире не так-то много находящихся в частной собственности высокоприбыльных, не обремененных долгами компаний с тридцатичетырехлетней историей, которыми, подобно Grateful Dead Productions, по-прежнему владеют и управляют их ос-

нователи. Отсутствие финансовых проблем и необходимости адаптироваться к смене собственника или руководителя делает прогнозы компании на будущее в высшей степени оптимистичными.

Предлагая все новые и новые продукты

Ныне здравствующие члены группы и их консультанты понимают, что самую популярную торговую марку можно — и нужно — время от времени изобретать заново, как это делают Мадонна или НБА. Этот секрет позволяет лучшим удерживаться на вершине успеха даже в тех случаях, когда остальным не остается ничего, кроме как закрыть свою лавочку и несолоно хлебавши отправиться восвояси. Чтобы торговая марка не вышла из моды, акулы традиционного маркетинга, вроде Pepsi или McDonald's, тратят сотни млн. долларов на ее обновление. Со смертью Джерри Гарсии группа Grateful Dead лишилась своего музыкального стержня и идейного вдохновителя, но поток товаров, предлагаемых группой своим потребителям, вовсе не иссяк. В действительности случилось как раз обратное: члены группы и организованная ими бизнес-структура нашли способ дать новую жизнь торговой марке Grateful Dead и обеспечить ее процветание.

Grateful Dead Productions, разместившаяся на ничем не примечательной территории в 32 тыс. кв. футов в Новато, штат Калифорния, превратилась в L. L. Bean для любителей рок-музыки. Компания выпускает журнал для фанатов и каталог товаров в одном издании и рассылает его по 150 тыс. адресов. Поклонникам Grateful Dead предлагается более 500 фирменных товаров, от мячиков для гольфа и компакт-дисков до зубных щеток и одежды для малышей. Служащие компании, одетые в фирменные футболки, окрашенные в «психоделические» цвета, отправляют не менее тысячи посылок в день; в 1998 году они продали товаров на сумму, превышающую 8 млн. долларов. Это только малая часть от тех 60 млн., которые Grateful Dead, звукозаписывающие компа-

нии и держатели лицензий выручают за продажу товаров с логотипами группы. Компания Grateful Dead Productions ежегодно зарабатывает более 20 млн. долларов, которые складываются из поступлений от продажи фирменных товаров и лицензионных выплат.

Благодаря невероятному количеству гастрольных выступлений — «мертвецы» на протяжении 30 лет давали по 80, а то и больше, концертов в год — и умению найти и сплотить вокруг себя команду талантливых профессионалов, группа стала непревзойденным специалистом в области маркетинга, организации и продвижения разнообразных концертов. Распад группы не привел к увольнению этих преданных и высококвалифицированных работников. Grateful Dead нашла применение их опыту и смогла превратить его в еще один источник доходов. Была организована новая бизнес-единица, предоставляющая консультационные и маркетинговые услуги в области продажи концессий, организации гастролей и рекламно-пропагандистской деятельности. Она работает не только с новыми группами, в состав которых вошли бывшие «мертвецы», но и с такими музыкантами, как Бонни Райтт, Gipsy Kings или Maxwell, а также занимается делами некоторых спортивных организаций, например футбольной команды Oakland Raiders.

Студия Grateful Dead Records продолжает выпускать компакт-диски и видеокассеты, используя собранный за многие годы архив группы. В этот архив вошли тысячи записей, которые были сделаны во время выступлений «мертвецов». Студия также занимается производством компакт-дисков других музыкантов: группы Allman Brothers, Дэвида Кросби, Грэма Нэша. Grateful Dead Productions осуществляет управление имуществом Джерри Гарсии, включая приносящий немалые прибыли бизнес по изготовлению галстуков, который Гарсия организовал в последние годы своей жизни.

Кроме того, компания считает, что у фанатов Grateful Dead должно быть место для поклонения любимой группе. 60 млн. долларов решено потратить на возведение комплекса

Terrapin Station (по названию альбома, записанного группой в 1977 году). Terrapin Station будет расположен в Сан-Франциско — городе, в котором «мертвецы» впервые собрались вместе. Хотя *New York Times* и назвала этот проект «Диснейлендом для "мертвых голов"», ныне здравствующие члены группы категорично утверждают, что он не будет похож на тематический парк или «Планету Голливуд». На территории в 65 тыс. кв. футов (более 6 000 кв. метров) разместятся концертный и танцевальный залы, музей, исследовательский центр и парк развлечений. Она станет идеальным местом встречи «мертвых голов» и самым большим из когда-либо существовавших мемориалов, посвященных одной музыкальной группе. Организаторы ожидают, что после открытия Terrapin Station, которое предположительно состоится в 2000 году, его ежегодно будут посещать не менее миллиона человек. С религиозным блеском в глазах «мертвые головы» будут стекаться в свою Мекку.

Неплохой бизнес для группы, которая уже прекратила свое существование, не правда ли? Тем более если принять во внимание то, что на счету этой группы нет ни одного хита первой величины и что, несмотря на всю свою популярность, она имела достаточно ограниченную аудиторию.

Grateful Dead является одним из самых ярких представителей радикального течения, потому что она сосредоточила свои маркетинговые усилия на предложении конкретной потребительской ценности, в основу которой легла преданность самобытному музыкальному стилю и близкие теплые отношения с покупателями. В отличие от признанных профессионалов традиционного маркетинга, например Procter & Gamble, Grateful Dead никогда не прибегала к массированным рекламным кампаниям. «Мертвецы» просто нашли свою нишу и спокойно разрабатывали ее. Такую стратегию группы по достоинству оценили даже самые консервативные маркетологи.

«У "мертвецов" есть свой имидж, они обладают торговой маркой, имеющей ценность в глазах покупателей, и пользуются доверием потребителей, — говорит Элизабет Мур, ме-

неджер по корпоративным коммуникациям отделения Procter & Gamble в Цинциннати. — Они занимались удовлетворением реальных потребностей и никогда не предлагали товаров-заменителей. Я вижу в этом явные аналогии с продуктом, который продаем мы». Все аналогии, однако, заканчиваются, если посмотреть на то, как «мертвецы» продают этот продукт.

Ради главной цели

Как и многие другие представители радикального маркетинга, Grateful Dead отказалась от мишуры и внешних эффектов и сосредоточила свои усилия вокруг одного ключевого элемента — правило, о котором слишком часто забывают даже самые большие организации. По существу, история «мертвецов» является хрестоматийным примером того, что маркетинг в узком сегменте предполагает зависимость формы от содержания.

Со дня основания группы все ее участники точно знали, каким должен быть их «продукт» и для какой аудитории он предназначен. Со временем члены группы стали зарабатывать значительные суммы денег и пользоваться всеми благами, которые они обеспечивают, однако это не заставило их изменить свои приоритеты и поставить во главу угла денежный вопрос. Итоговая строка баланса не имела «права голоса» в вопросе о том, какую продукцию должна выпускать их музыкальная фабрика. Двигателем и катализатором всех их решений и стратегий всегда оставалась музыка.

Grateful Dead совершенствовала профессиональное мастерство, но оставалась последовательной и хранила верность своей «торговой марке». Она выбрала группу потребителей, поддерживала с ней тесную связь и не стремилась к расширению. Группа Jefferson Airplane* превратилась в Jefferson Starship** и, подавшись в массовую культуру, начала запи-

* «Самолет Джефферсона».

** «Космический корабль Джефферсона».

сывать композиции в стиле «поп» в надежде, что это поможет ей подняться на вершины популярности. Результат не заставил себя ждать: группа почилла в бозе. «Мертвецы» же намеренно и целенаправленно придерживались однажды избранного стиля. Они не искали широкой популярности. Однако, не стараясь понравиться всем, они сумели заработать больше, чем многие группы, которым сопутствовал шумный успех.

Хотя Grateful Dead уходит корнями в антиматериалистическую бунтарскую эпоху «секса, наркотиков, рок-н-ролла», несколько ее участников оказались прекрасными бизнесменами и быстро поняли, что популярность может быть источником неплохих доходов. В 1973 году группа была зарегистрирована как юридическое лицо и постепенно превратилась в серьезное коммерческое предприятие, у руля которого встали «мертвецы». Каждый участник группы получил равную долю в прибыли и равное право голоса при обсуждении всех деловых вопросов. Первым важным решением стала договоренность о том, что если один из музыкантов решит покинуть группу или умрет, то его доля акций будет возвращена Grateful Dead. Этот принцип обеспечивал централизацию руководства и позволял группе выполнять свою миссию, не отвлекаясь на споры с непосвященными акционерами.

Несмотря на равнодушное отношение свободного художника Гарсии к презренному металлу, его группа осознавала силу своей популярности и возможности своей торговой марки. Все ее участники, включая самого Джерри, в конце концов по достоинству оценили то материальное вознаграждение, которое они получали за свое творчество, и поняли, что, если они будут лично управлять всеми аспектами своей коммерческой деятельности, результат не ограничится потоком дополнительной прибыли. Они смогут контролировать качество всей своей продукции, начиная от музыки как таковой и заканчивая продажей билетов или фирменных футболок. А главное, это позволит им упрочить узы, связывающие их с потребителями.

Возможно, из-за нарочито отталкивающего имиджа группы, ее непредсказуемости у многих сложилось неверное представление о степени деловой хватки ее участников. В рабочем порядке они принимали решения — ограничить цены на билеты или сделать упор на гастрольную деятельность в ущерб работе в студии, — которые противоречили основополагающим принципам музыкальной индустрии, но обеспечивали «мертвецам» глубокую привязанность их поклонников и стабильное развитие торговой марки Grateful Dead.

Превращение в радикалов

Не все радикалы обладают врожденным деловым чутьем, но все они являются способными учениками. Grateful Dead была всего лишь одной из множества достаточно известных групп, появившихся в районе Калифорнийского залива в середине 60-х. В ее музыке, как и в музыке Jefferson Airplane, Big Brother and the Holding Company с участием Дженис Джоплин и Creedence Clearwater Revival, сконцентрировались все эти навязанные ЛСД эксперименты, которыми тогда так увлекалась беспокойная американская молодежь. Музыка эта также стала заманчивой альтернативой полированной мелодичности Beatles, возглавлявших таблицы популярности в те дни. Подобно любителям «харлеев», «мертвецы» являлись представителями радикального движения, высшей ценностью для которого была свобода самовыражения и отрицание всяческих правил. Пожалуй, для Лета любви и хиппи-движения не придумать символа лучше, чем Grateful Dead.

Поначалу «мертвецы» не отличались деловым чутьем, но в безрассудные 60-е кислотного рока музыкальная индустрия сама находилась в зачаточном состоянии, и большую часть правил и основополагающих принципов еще только предстояло сформулировать. Это была эра психоделических наркотиков, сексуальных экспериментов и диссидентского философствования. Агентов и режиссеров звукозаписи в строгих костюмах не всегда ожидал теплый прием, и обсуждение

деловых вопросов не занимало много времени. На раннем этапе существования Grateful Dead один непорядочный менеджер украл у «мертвецов» 100 000 долларов, то есть практически все деньги, которые лежали у них на счету. «Не стоит и говорить, что в начале нашего существования мы довольно долгое время не слишком-то хорошо ориентировались в море бизнеса, — сказал участник группы Боб Уэр в интервью, опубликованном в книге Роберта Гринфилда «Темная звезда» (Dark Star). — Бог знает, сколько денег мы потеряли».

Несмотря на контракт с Warner Brothers, в конце 60-х и начале 70-х больших денег Grateful Dead не имела. Участники группы и техническая команда зарабатывали всего 125 долларов в неделю. Упор делался на свободу творчества, отрицание условностей и эксперименты с галлюциногенными наркотиками. Неудивительно, что десятки рок-групп не выдержали таких правил игры и сошли с дистанции. Жизнеспособность «мертвецов» стала результатом их преданности своей музыке, любви к своему зрителю и присущей им маркетинговой смекалки. Группа регулярно собиралась для обсуждения своих перспектив, пусть даже местом для этих «стратегических» заседаний и служила всего лишь заросшая грязью квартирка в Хэйт-Эшбери. Как и в случае с другими радикалами, нехватка ресурсов не казалась непреодолимым препятствием, она скорее подстегивала полет фантазии и глубокую веру в свой продукт.

В 1970 году «мертвецы» наняли нью-йоркского юриста по имени Хэл Кэнт представлять интересы группы. После долгих пререканий Кэнт убедил их оформить авторские права не только на музыку Grateful Dead, но и на оригинальные графические изображения и тому подобные вещи. Кэнт помог группе зарегистрироваться в качестве юридического лица и стать владельцем имени, нематериальных активов и интеллектуальной собственности. «Это были необыкновенно толковые ребята, — говорит Кэнт. — Они понимали, в чем их выгода, и всегда были готовы действовать. Они обсуждали проблему до тех пор, пока не находили решения, которое

устроивало всех. Если один из них возражал против чего-либо, они отказывались от этой идеи».

Незыблемым было только одно: всепоглощающая любовь к музыке. «Все принимаемые решения в первую очередь должны были служить на благо музыки, — утверждает Дэн-нис Макнелли, рекламный агент группы. — Многие из них также оказались и удачными деловыми шагами».

А главным оружием Grateful Dead стала непосредственность. Питер Маккуэйд, возглавляющий Grateful Dead Productions, считает, что торговая марка «мертвецов» основана на «невероятном доверии», которое объединяло музыкантов и их зрителей. «Группа никогда не планировала свои выступления заранее, — говорит Маккуэйд. — Они играли по наитию, решая, что именно исполнить, прямо здесь и сейчас».

Кто-то, как Макнелли, может сказать, что секрет успеха Grateful Dead — в комбинации «одного гения и пяти очень хороших музыкантов, которые были достаточно талантливыми, чтобы очаровывать людей, и достаточно искусственными, чтобы использовать это в своих интересах на протяжении тридцати лет». Однако, приглядевшись повнимательнее, можно увидеть, что деятельность «мертвецов» отвечает нескольким важным принципам маркетинга: они управляли своей торговой маркой, сформировали четкий образ этой марки, их предложение было уникальным и непохожим на другие. Подобной стратегией вполне может воспользоваться любой, в особенности если он смотрит на мир с позиции радикального маркетинга.

Неразрывные узы

Большинство маркетологов считают, что торговая марка — это больше, чем просто товар. Торговая марка — это связь с потребителем. Настоящая торговая марка — это средство передачи определенного сообщения, неповторимое послание, которое заставляет покупателя выбрать именно ваш товар.

Для Grateful Dead таким посланием была их музыка, особый образ жизни и та общность, которая сложилась вокруг неистребимого желания «мертвецов» играть свою музыку «вживую» и каждый раз создавать ее заново. Общась со своими потребителями на многочисленных концертах, участники группы, они же основные руководители бизнес-проекта, лично занимались маркетингом своей торговой марки. Они отказались от услуг фирм, профессионально занимающихся рекламой, и не допустили того, чтобы между ними и потребителями встала бюрократическая машина, пытающаяся выполнять функцию маркетинга. Встречаясь со своими зрителями чаще, чем это делала любая другая рок-группа, Grateful Dead обеспечила себе неразрывную связь со своей клиентской базой и сумела превратить эти узы в источник гигантских прибылей.

Подобно другим замечательным представителям радикального маркетинга, члены группы Grateful Dead сами были своими потребителями. В 1998 году бас-гитарист «мертвецов» и их деловой лидер Фил Лэш в интервью газете *New York Times* сказал: «Нужно холить и лелеять связь группы с "мертвыми головами", ибо они — это мы, а мы — это они».

Как и другие радикалы, в начале своего пути «мертвецы» обладали весьма ограниченными ресурсами и не занимались разработкой сложных планов. У них был продукт — их музыка, была вера в этот продукт и было страстное желание поделиться им со зрителями. В уравнении не было неизвестных. Неудача как возможный вариант не рассматривалась. Мысль о тысячах рок-групп, которые появлялись и исчезали, так и не сумев стать звездами, не тревожила «мертвецов». Они просто хотели играть свою музыку. А когда они стали ее играть, добиться успеха группе помогли несколько ключевых правил радикального маркетинга:

- «Мертвецы» демонстрировали любовь и уважение к своим потребителям.

- Они проводили большую часть своего времени, общаясь с людьми, которые играли главную роль в жизни группы, — со своими зрителями.
- Они чаще пренебрегали требованиями здравого смысла, чем подчинялись им.
- Они создали сообщество потребителей.
- Они были преданы своей торговой марке и сумели расширить границы ее использования, не пожертвовав ее целостностью.

Любить и уважать потребителя

Стихийность и мятежность являются очень подходящими качествами для торговой марки, которая нацелена на ключевой сегмент рынка — молодежь в возрасте от восемнадцати до двадцати четырех лет, особенно лиц мужского пола. Желание выйти за рамки общепринятого, столь характерное для молодого поколения, всюду эксплуатируют Nike, Calvin Klein и другие известные компании, рекламируя продуманную (и весьма дорогую) «естественность» своих кроссовок или штанов. В отличие от их товаров, продукт, который предлагает Grateful Dead — мощное и неподдельное переживание, уникальный эмоциональный опыт, — обладает свойством долговременного воздействия на потребителя. Повзрослев не на один десяток лет и сменив психоделические футболки на белые рубашки и галстуки, фанаты «мертвецов» по-прежнему высоко ценят этот опыт и считают его важной вехой в своей жизни. Такая привязанность стала возможна только благодаря крепким, основанным на взаимоуважении узам, которые объединили группу и ее клиентскую базу.

Джерри Гарсия, чей музыкальный гений предопределил облик группы и ее звучание, задал и тональность общения музыкантов со своей аудиторией. В книге «Темная звезда» (Dark Star) Кен Кизи, автор «Полета над гнездом кукушки» и один из первых фанатов группы, так объясняет взаимопонимание, существовавшее между Гарсией и его слушателями:

«Он состоял в родстве со своей аудиторией. Он играл не для них, он играл вместе с ними».

Такой двусторонний поток энергии внезапен и непостоянен. Его вспышки питают успех товаров, подобных фолькс-вагенскому «жуку» или нектарам компании Nantucket. Однако, чтобы поддерживать этот огонь на протяжении тридцати лет, нужно неустанно улучшать свой продукт и оставаться бесконечно преданным своему зрителю. Уважение и любовь к потребителю как неотъемлемая часть торговой марки должны проявляться в действиях, а не на словах.

Поэтому, в то время как другие легенды рок-н-ролла, вроде Rolling Stones, стали привлекать к финансированию своих гастрольных поездок крупных спонсоров и взвинтили цены на билеты до астрономических величин — 100 долларов или больше, — «мертвецы» заняли оборону, отказываясь даже частично разделить контроль над продуктом Grateful Dead с кем-либо другим, и установили верхний предел цен на билеты для своих концертов на уровне 30 долларов.

В 1983 году, чтобы ограничить возможности для спекуляции и обеспечить всем своим поклонникам равный доступ к билетам, «мертвецы» организовали собственную службу заказа билетов по почте. Таким образом, каждый из фанатов группы получил возможность попасть на концерт; до этого реальные шансы купить билет были только у студентов, готовых спать прямо на тротуаре, чтобы с утра оказаться поближе к кассе.

Внимательное отношение распространялось и на персонал. Когда группа находилась на пике своей популярности, компания Grateful Dead Productions насчитывала более 80 работников, занятых полный рабочий день, включая многочисленный технический персонал, который обеспечивал выступления группы во время гастрольных поездок. Даже когда гастроли заканчивались, эти специалисты оставались в штате и продолжали получать заработную плату. Когда прибыли начали неуклонно расти, доходы стали распределять

между сотрудниками. Как и другие сторонники радикального маркетинга, «мертвецы» понимали ценность работников, которые разделяют энтузиазм руководителя относительно продаваемого товара и являются достойными представителями компании.

По словам Макнелли, технический персонал получал заработную плату, которая исчислялась шестизначными цифрами. «Мертвецы» первыми предложили своим сотрудникам выгодные планы пенсионного обеспечения, медицинского страхования и участия в прибылях. Работодатели еще даже не задумывались о необходимости присмотра за детьми работников, а Grateful Dead уже оборудовала за сценой отвечающую требованиям безопасности площадку для игр, которой могли воспользоваться дети сотрудников и гостей.

«Текучка кадров, прогулы — такого просто не было», — говорит Макнелли. Рэм Род, руководивший командой техников, отработал на своем посту 30 лет. Подобная лояльность сотрудников когда-то отличала IBM и AT&T, и с давних пор является характерной особенностью преуспевающих компаний. В индустрии рок-н-ролла внимательное отношение к техническому персоналу было редкостью. Большинство групп нанимали техников только на время гастрольного тура, увольняя их сразу же по окончании гастролей. Для группы же, которая проводила большую часть времени в пути, такое постоянство обеспечило неизменно высокий уровень всех непростых операций, без которых немислима нормальная гастрольная поездка. В конечном итоге, в самом большом выигрыше оставались зрители.

Кроме того, стремясь довести качество своих выступлений до совершенства, «мертвецы» вложили миллионы долларов в свою знаменитую Wall of Sound («Стену звука»), которая, пожалуй, является самой совершенной системой звукоусиления в своей области. Дополнительные миллионы уходили на транспортировку и установку этой системы перед каждым из бесконечных гастрольных концертов Grateful Dead.

Лицом к лицу с потребителями

«Мертвецы» давали бесчисленные «живые» концерты и отказывались использовать стандартную схему, принятую в звукозаписывающей индустрии. Следовало записать альбом, а затем организовывать гастроли для продвижения этого альбома, посещать радиостанции и трепаться с диск-жокеями. «Мертвецы» поступали иначе. Они просто выступали перед публикой, когда это было возможно и сколько было возможно. Каждый год «мертвецы» устраивали четыре региональных тура — священных похода с участием поклонников группы. Ежегодно они продавали приблизительно 2 млн. билетов и давали не менее 80 концертов в разных точках земного шара. Ни одна популярная рок-группа не взваливала на себя подобной нагрузки.

И если «мертвецы» играли — то уж действительно играли. В то время как продолжительность обычного рок-концерта составляла не более двух часов и ограничивалась условиями контракта музыкантов, «мертвецы» первыми стали устраивать четырехчасовые представления. Они включали в договоры пункт о том, что им должно быть предоставлено как минимум четыре часа сценического времени, требуя, чтобы машинисты сцены были готовы к продолжительному действию. А готовность первых лиц компании день за днем общаться со своими потребителями в течение четырех часов и дольше, несомненно, вознаграждалась огромной любовью и преданностью этих самых потребителей.

Совокупный тираж альбомов, проданных «мертвецами», составил несколько миллионов экземпляров, и это принесло группе внушительную прибыль. Однако Grateful Dead никогда не увлекалась студийными записями. «Мертвецы» считали, что эти записи значительно проигрывают «живым» выступлениям по степени непосредственности и по энергетике, и никогда не приурочивали гастролей к выпуску очередного альбома. В результате поколение MTV практически проигнорировало творчество Grateful Dead, что, впрочем,

только добавило притягательности их репутации «отверженных». Хотя музыканты сочинили и записали целый ряд незабываемых песен, таких как Truckin', Friend of the Devil, Dark Star или Uncle John's Band, студийные записи были для «мертвых голов» всего лишь дополнительным удовольствием. На счету группы всего один официальный мегахит — записанный в последние годы существования группы альбом In the Dark (1987) и композиция из этого альбома Touch of Grey. Ни альбом, ни композиция, впрочем, до вождя пер-вого места так и не дотянули.

Своим путем

Гарсию и его товарищей по группе Боба Уэра, Фила Лэша, Мики Харта и Билли Кройцмана объединила вера в уникальность предлагаемого ими продукта и готовность хранить верность этому продукту, несмотря на недоумевающие взгляды здравомыслящих доброжелателей. Они первыми пришли в новое музыкальное пространство и объявили его своей собственностью. Как и другие специалисты по радикальному маркетингу, о которых говорится в этой книге, — Iams, Sparon Tools и Boston Beer, — «мертвецы» сделали уникальность своим преимуществом и построили на нем выгодный бизнес.

И хотя Grateful Dead использовали в своих композициях разные музыкальные стили, включая рок, джаз, рокабили, музыку шумового оркестра, кантри и фолк, они, по существу, смогли создать свой собственный стиль, узнаваемый и трудный для подражания. В их звучании было постоянство — постоянство, которого хватило на 30 лет. Как сказал Билл Грэм, который работал с группой в ранние годы ее существования, «они не являются лучшими в том, чем они занимаются, они являются единственными, кто занимается тем, чем они занимаются». Группа обратилась к жанру импровизаций, который пользуется популярностью среди современных джазовых музыкантов. «Мертвецы» не репетировали своих выступлений и не составляли для них программ. В своих пес-

нях они плутали, блуждали, заговаривались порой до бессвязного бреда, потом, петляя, возвращались обратно. Музыканты могли запланировать для исполнения на концерте парутройку композиций, а потом сыграть совсем другое, подчиняясь сиюминутному желанию. «Это было здорово, — вспоминает Макнелли. — Они могли начать песню, а потом остановиться и сказать: "Нее, не эту". Казалось, наблюдаешь за беседой приятелей-музыкантов».

«Это зачаровывало, — добавляет Дэвид Гэнз, автор трех книг, посвященных "мертвецам", и ведущий радиопередачи The Grateful Dead Hour. — Именно это меня сначала и зацепило: импровизация в режиме реального времени. Музыкальный материал, те конструкции, которые звучали со сцены, оказывали на нас гипнотический эффект. "Мертвецы" отрывались от структурированных форм и отправлялись в свободный полет, и мы странствовали вместе с ними».

Гэнз сравнивает привлекательность этих концертов с привлекательностью бейсбольного матча: та же импровизация в заданных рамках. Ты знаком с игроками, знаешь правила и примерно представляешь, чего можно ожидать; при этом каждая новая игра не похожа на предыдущую. «То же самое можно сказать и о музыке "мертвецов" в ее лучших проявлениях, и за это ей воздавали должное», — говорит Гэнз.

В сущности, «мертвецы» продавали не музыку. Они продавали искренние, неповторимые переживания, незабываемые впечатления. Это был маркетинг стиля жизни, подобный тому, что использовали Nike или Harley-Davidson. Поскольку музыканты по большей части импровизировали, одна и та же песня на разных концертах звучала по-разному. У группы в буквальном смысле слова не было двух одинаковых концертов. Каждое выступление было единственным в своем роде, выбор песен — неожиданным, некоторые из песен не повторялись неделями, другие «всплывали» раз в несколько лет. Не прислушиваясь к практическим советам и нарушая правила индустрии развлечений, «мертвецы» продолжали свое длинное и загадочное путешествие.

Пол Сантинелли, преданный поклонник Grateful Dead, который живет в Калифорнии и занимается наукоемкими продуктами, говорит, что «мертвецы» открыли новый метод маркетинга, который он называет «метод комка глины». «Берешь комок глины и швыряешь его в стену, и когда он прилипает, ты снимаешь его и работаешь с той формой, которую он принял». По словам Сантинелли, «мертвецы» «никогда не останавливались на достигнутом; они не боялись ошибиться и всегда были готовы начать все с начала». Поклонники группы получили возможность сопровождать «мертвецов» на этом бесконечном пути в поисках совершенства, и такое маркетинговое обращение оказалось чрезвычайно эффективным.

Элизабет Мур из Procter & Gamble называет такую готовность «мертвецов» совершенствовать свой продукт и придавать ему новую форму «тактикой дискретного изменения».

«"Мертвецы" не старались придерживаться определенного стиля, но, поступая таким образом, они создавали свои собственные, новые музыкальные направления; а это как раз и есть "дискретное изменение"», — говорит Мур. «Именно товары исключительного качества, будь то порошок Tide или музыка Grateful Dead, и становятся объектом постоянной привязанности потребителей», — добавляет она.

Привязанность также может стать результатом осуществления стратегических шагов, которые, возможно, бросают вызов общепринятым правилам ведения бизнеса, но при этом наглядно демонстрируют уважение продавца к покупателю. В 80-х годах «мертвецы» приняли безумное, с точки зрения здравого смысла, решение: позволили фанатам записывать свои концерты на пленку. Пойти на такое в мире, где нелегальные записи лишали музыкантов и звукозаписывающие компании значительной части прибыли, было равносильно ереси. Но как и другие представители радикального маркетинга, «мертвецы» по-настоящему уважали своих потребителей. Джерри Гарсия говорил: «Музыка прозвучала — забирайте ее». Grateful Dead убедила своих поклонников не

злоупотреблять ее доверием; «мертвые головы» получили разрешение делать записи и обмениваться ими между собой, но они не должны были использовать защищенные авторским правом материалы для получения прибыли. Хэл Кэнт, юрист группы, вспоминает, что они тратили значительные суммы на то, чтобы отыскивать тех, кто нарушал это соглашение, и привлекать их к ответственности. Тем не менее подавляющее большинство «мертвых голов» уважали требование музыкантов.

С появлением Интернета образовалось целое виртуальное сообщество обладателей ценных записей. С помощью сотен домашних веб-страниц «мертвые головы» общаются с единомышленниками, вновь и вновь переживая незабываемые моменты.

«Мертвецы» не боялись, что их решение отрицательно повлияет на раскупаемость студийных записей. На самом деле за период с 1981 по 1987 год они просто не выпустили ни одного студийного альбома. Политика открытости, проводимая группой, была сродни тактике фирмы Gillette, которая установила низкую цену на станки для бритья с целью увеличения продаж лезвий для них. Эта политика послужила основанием для зарождения субкультуры Grateful Dead и стала средством расширения торговой марки. Владельцы самых обширных коллекций становились властелинами вселенной Grateful Dead, поэтому решение о свободной записи выступлений группы привело к росту раскупаемости билетов на ее концерты.

Любая популярная торговая марка опирается на костяк из самых верных и преданных клиентов. Для «мертвецов» такой точкой опоры стали поклонники, которые записывали их выступления. Чтобы эти фанаты не мешали остальным зрителям наслаждаться концертом, группа даже выделила для них специальную зону позади пульта звукооператора. Такое отношение, в сочетании с новыми возможностями, предоставляемыми Интернетом, породило огромную армию коллекционеров, которые обмениваются записями и вместе поклоняются лю-

бимой группе. Сантинелли утверждает, что, предаваясь своей страсти, он вместе с другом собрал коллекцию пленок объемом в 1600 часов звучания и потратил 20 000 долларов на компьютерное оборудование и еще 5000 долларов на оборудование для цифровой обработки звука.

Однако пленки были только началом. Концерты «мертвецов», носили такой необычный характер, что образ группы стал покрываться налетом таинственности. Истинные «мертвые головы» создавали журнал для каждого выступления, прямо на концерте занося в блокнот, какие песни были исполнены, в каком порядке и как они звучали. Регистрации подлежали все нюансы, все ноты, на которых сфальшивил Гарсия, и строчки, которые он позабыл. «Мертвые головы» типа Сантинелли неделями изучали списки воспроизведения, пытались угадать, какие композиции они услышат на очередном шоу, сравнивая то, что исполнялось в одном и том же зале год назад или 20 лет назад. Сыграют ли «мертвецы» Saint Stephen, старый хит, который последний раз звучал со сцены в 1979 году? «Я просто терял голову, — вспоминает Сантинелли. — Каждое шоу, каждый список исполненных песен отличала своя динамика». Великие группы становятся объектом страсти, которая со стороны может показаться просто нелепой. Но именно фанатики, будь то приверженцы мотоциклов, любители домашних животных или поклонники рок-музыки, являются отличными проповедниками торговой марки. Проявлением их любви может быть как покупка акций, так и татуировка с логотипом любимой компании или ценная коллекция пленок.

Нестандартностью мышления «мертвецов» были обусловлены и другие удачные решения, касающиеся ведения бизнеса. В отличие от большинства рок-групп, музыканты Grateful Dead никогда не требовали от организаторов концертов крупных авансов. Они брали риск на себя, но при этом их гонорары вдвое превышали средние суммы, которые запрашивали их коллеги. В конечном счете такая тактика оказалась для группы весьма выгодной.

Кроме того, «мертвецы» никогда не бросали тех, с кем они работали, в трудной ситуации. Если концерт приходилось отменять из-за погодных условий или других проблем, группа переносила свое выступление на другую дату.

Создание сообщества

Популярные торговые марки должны дарить своим потребителям чувство общности и сопричастности. Мало кто преуспел в этом деле больше, чем «мертвецы». Grateful Dead стала неотъемлемой частью жизни для целой нации «мертвых голов», добившись результатов, о которых профессиональным маркетологам остается только мечтать. Уже в первые годы существования группы «мертвецы» осознали, как важно поддерживать связь с этим сообществом и обладать информацией о его составе. Они начали собирать базы данных для использования в маркетинговых целях задолго до того, как эта идея пришла в голову специалистам традиционного маркетинга.

Стив Браун, страстный поклонник группы и один из основателей компании Grateful Dead Records, вспоминает, что первая база данных, содержащая сведения о «мертвых головах», была создана в начале 70-х годов. В книге Блэра Джексона «Вдоль по дороге» (Goin' Down the Road), которая была опубликована в 1992 году и посвящена группе Grateful Dead, приводится рассказ Брауна:

Примерно в это время мы решили установить более прочную связь с «мертвыми головами». Мы использовали выход долгоиграющей пластинки Skull and Roses (1971) как повод для начала кампании Dead Freaks Unite («Фанаты Grateful Dead, объединяйтесь!»). Эта акция оказалась чрезвычайно успешной — нам удалось составить список адресатов, в котором было 30 000 имен. Мы были убеждены, что прямая почтовая рассылка и выпуск информационных бюллетеней являются эффективными средствами коммуникации группы с ее поклонниками. Чтобы наладить контакты с еще большим количеством людей, после выпуска альбома Wake of the Flood мы решили послать представителей Grateful Dead Records сопровождать группу в ее гастрольном турне. Наш план сработал: за время гастролей в 1974 году мы сумели собрать еще 50 000 адресов.

Гастрольные туры стали центром, вокруг которого спланивалось зарождающееся сообщество. Каждый раз вокруг концертной площадки возникал целый город. Сам концерт для «мертвых голов» был только частью общего священнодействия.

Тридцатишестилетний директор по продажам Джей Новак из Фреймингема, штат Массачусетс, — ярый поклонник Grateful Dead. «В этом было какое-то чувство всеобщего единения, ощущение, что все мы часть одного целого, — говорит Новак. — Такого не бывает на других концертах, где присутствуют 30 тыс. индивидуумов. Ты мог за неделю посетить шесть концертов "мертвецов" в Boston Garden и каждый раз встречать там одних и тех же людей, одетых в одни и те же одежды, беседующих на одни и те же темы. Именно это чувство причастности влекло меня туда».

«Концерты "мертвецов" являли собой акт трансформации, незабываемый духовный опыт, — добавляет Ребекка Адаме, социолог из Университета Северной Каролины в Гринсборо, которая работает над книгой, озаглавленной "Мертвые головы": общность, одухотворенность и дружба" (Deadheads: Community, Spirituality, and Friendship). — Для поклонников группы эти концерты были больше, чем приятное времяпрепровождение; они позволяли им ощутить связь с другими "мертвыми головами" и с самими "мертвецами". Они знали, что их эмоции здесь разделяет множество людей, похожих на них самих, и это было источником потрясающего чувства общности и единства».

Захваченные этим чувством общности, десятки тысяч вполне благоразумных в остальном людей на протяжении 30 лет всеми фибрами души — и кошелька — поклонялись любимой группе. Их страсть граничила с пылом религиозных фанатиков или раболепием сектантов. Здесь зарождались дружеские узы, которые связывали людей на всю жизнь, и формировалось сообщество потребителей, которое может служить объектом зависти для любого, даже самого удачливого маркетолога. Преуспевшие дети эпохи «беби-бума» — биржевые

маклеры, юристы, врачи и ученые — приходят на заседания советов в галстуках от Джерри Гарсии или с кружкой Grateful Dead в руке и с удовольствием обмениваются «кислотными» воспоминаниями о концертах, которые «мертвецы» давали в 60-х, 70-х и 80-х. Второе и даже третье поколение «мертвых голов» продолжают боготворить группу.

Эклектичность, или, как говорят некоторые, изощренность музыки Grateful Dead обеспечивала группе внимание интеллектуалов и людей хорошо образованных. Со временем эти «мертвые головы» заняли заметные и хорошо оплачиваемые места в обществе. Поклонниками группы, по собственному признанию, являются, например, вице-президент Эл Гор, сенатор от штата Вермонт Патрик Ли и бывший губернатор Массачусетса республиканец Уильям Уэлд. Доходы этих политиков, юристов, врачей, ученых и предпринимателей с годами становились все выше и выше, и наши интеллектуалы с удовольствием тратили деньги, покупая билеты на концерты Grateful Dead и товары с логотипом любимой группы.

Самые ревностные фанаты за годы существования Grateful Dead посетили без преувеличения сотни концертов. Они сопровождали группу в гастрольных поездках, спали на тротуарах, приобретали билеты на десятки выступлений в рамках одного гастрольного тура, скупали в невероятных количествах товары с символикой «мертвецов» и проводили бесчисленные часы, сравнивая списки исполненных композиций, отыскивая новые и новые нюансы в том, какие песни выбирали «мертвецы» и в каком порядке их пели.

Подобная любовь и преданность стала источником существенных прибылей как для самой группы, так и для некоторого количества коммерческих предприятий, бизнес которых был основан на использовании имени Grateful Dead. «Мертвецы» занимали одно из первых мест по объему валового дохода среди музыкальных групп. Выступая на главных сценах Америки, они продавали билетов на сумму от 50 до 75 млн. долларов ежегодно.

Территорию вокруг места проведения концерта непременно оккупировали торговцы, предлагающие майки с разводами и вегетарианские буррито и выручающие многие миллионы дополнительных долларов. В начале 90-х годов, после десятилетий неумелого решения вопросов о выдаче лицензий и организации торговых предприятий, группа пригласила опытного менеджера Питера Маккуэйда, которому было поручено осуществлять все эти коммерческие операции под флагом Grateful Dead Merchandising. В настоящее время доход от продажи товаров с маркой Grateful Dead составляет более 60 млн. долларов в год; группа получает 30% от этой суммы, что намного больше того, что ей отчисляли раньше.

Бенсон П. Шапиро, консультант и бывший преподаватель маркетинга Гарвардской школы бизнеса, говорит, что секрет создания торговой марки — в наслаждении, которое покупатель должен получать как от приобретения продукта, так и от обладания им. Значительная часть этого наслаждения связана с удовлетворением от процесса вступления в определенную группу и сознанием принадлежности к ней. «Принадлежность к определенной группе служит для субъекта источником глубокой радости и удовольствия, — утверждает Шапиро. — Кто такие "мертвые головы"? Это люди, которые в 60-х выходили на демонстрации протеста, а теперь стали юристами с Уолл-стрит. Время от времени они бесплатно занимаются каким-нибудь делом о нарушении гражданских прав, поддерживая тем самым свою репутацию в своих собственных глазах. Однако еще важнее для них оставаться "мертвыми головами". Это помогает привнести смысл в жизнь, которая стала размеренной и стабильной и такой непохожей на их бурную молодость».

Ребекка Адаме считает, что импровизационный характер выступлений «мертвецов» и их нежелание повторяться являются основными моментами, обусловившими появление сообщества «мертвых голов». Отправляясь в гастрольное турне, музыканты, как правило, ориентируются на недавно

выпущенный альбом и стараются придерживаться записанного на нем репертуара. От вечера к вечеру программа концерта практически не меняется, поэтому поклонники не видят смысла посещать несколько концертов в рамках одного тура. «Мертвецы» отказались от этой формулы и никогда не повторяли исполненную программу дважды, что заставляло их фанатов приходить на концерты вновь и вновь, неоднократно встречая одних и тех же людей. Подобным же образом, говорит Адаме, и многие решения группы давали «мертвым головам» лишний повод познакомиться друг с другом.

Увлеченность фанатов творчеством группы подсказала «мертвецам» еще одну возможность для маркетинга своей торговой марки. Они создали огромную базу данных, в которую вошли сведения о сыгранных концертах и программы выступлений, и стали распространять ее в печатном виде и на дискетах.

Эти шаги создавали дополнительные стимулы, которые привели к стремительному росту объема продаваемых билетов. Даже когда «мертвецы» состарились, а Гарсия, терзаемый болезнями и пристрастием к наркотикам, начал путать ноты, забывать слова и плохо понимать происходящее, концерты группы не потеряли своей притягательной силы. «Даже если Джерри без конца портачил и гнал лажу в понедельник, во вторник он мог спеть какую-нибудь песню так красиво, что у людей на глазах выступали слезы, — рассказывает Ноувак. — "Мертвецы" могли играть плохо вечер, второй, но третий или пятый концерт вполне мог оказаться "тем самым", и никто не хотел его пропустить».

Шапиро говорит, что необходимо сохранять определенный образ торговой марки, а это не такая уж простая задача. «Если торговая марка получает слишком широкое распространение, она теряет свое неповторимое лицо, — объясняет он. — "Мертвецы" же внимательно следили за тем, чтобы выпускаемые пластинки и компакт-диски не опошляли образ группы и не делали его скучным и прозаическим. Это очень

важная вещь; нужно поддерживать ощущение непохожести и неповторимости».

Внимание группы к коммерческой деятельности, выпуск каталога ее товаров и продажа через розничные каналы всяческих атрибутов с логотипом Grateful Dead кто-то может счесть торжеством меркантилизма. Однако такой подход не заставил «мертвых голов» изменить отношение к своим кумирам, потому что, по словам Шапиро, «фанаты воспринимают это скорее как приглашение присоединиться, почувствовать себя членом общины, чем как проявление торгашеского духа».

Расширение торговой марки без ее размывания

Как и другие профессионалы радикального маркетинга, Grateful Dead сумела найти новые и чрезвычайно эффективные способы, которые позволили расширить границы использования торговой марки, но не привели к ее размыванию. Начиная с самых первых шагов, направленных на популяризацию группы, и заканчивая нынешним грандиозным планом по сооружению Terrapin Station, «мертвецы» постоянно демонстрируют необыкновенное мастерство, расширяя свою торговую марку и сохраняя при этом ее целостность. В 1972 году, например, Grateful Dead стала одной из первых групп, основавших собственную студию звукозаписи. Подобная идея казалась в то время достаточно радикальной, однако этот шаг позволил «мертвецам» продолжать играть музыку, которая им нравилась, и контролировать качество своих записей.

«Мертвецы» также были среди первых, кто начал активно торговать товарами, украшенными символикой собственной группы: футболками, плакатами и наклейками. В начале 70-х годов жена ударника Билла Кройцмана, Сассила, стала изготавливать и продавать фирменные футболки Grateful Dead. Позднее она продала этот бизнес Биллу Грэму, который включил его в состав своей торговой компании Winterland

Productions и получил в итоге весьма прибыльное коммерческое предприятие. В течение 18 лет компания Грэма пользовалась эксклюзивным правом на распространение товаров Grateful Dead, выплачивая «мертвецам» установленный процент от объема продаж. В 1992 году группа решила вернуть себе контроль над торговлей фирменными товарами, чтобы обеспечить целостность торговой марки и увеличить приносимые ею доходы.

Участники группы никогда не пытались контролировать происходящее вокруг их концертных площадок. На протяжении многих лет они не мешали предприимчивым фанатам получать прибыли, заботясь только о том, чтобы те не использовали для этого материалы, защищенные авторским правом. На парковках велась оживленная торговля. Со временем, однако, «мертвецы» пришли к выводу, что они могли бы получать с каждого выступления как минимум на 250 000 долларов больше. Но вместо того чтобы вытеснить остальных из этого прибыльного бизнеса, группа решила пойти по другому пути: «мертвецы» собрали лучших и сделали их своими деловыми партнерами.

«Эти люди искренне уважали как торговую марку, так и музыку Grateful Dead, — говорит Питер Маккуэйд. — Не было никакого смысла нанимать новых людей для работы в компании, когда мы могли успешно сотрудничать с теми, кто так высоко ценил нашу группу».

Одним из таких сотрудников стал Грег Бербэнк. В середине 80-х ему исполнился двадцать один год, он бросил колледж и стал продавать на парковках вокруг мест выступлений Grateful Dead наклейки и футболки с психоделической раскраской. Однажды вечером, когда он продавал свой товар, он почувствовал, как кто-то тронул его за плечо. Обернувшись, он увидел человека из команды «мертвецов», который пригласил Грега и его компаньона побеседовать с представителями группы. «Вместо того чтобы подать на нас в суд за торговлю контрафактной продукцией, они сделали нас членами своей команды», — вспоминает Бербэнк.

Сегодня его компания Liquid Blue, расположенная в Линкольне, Род-Айленд, является одним из крупнейших обладателей лицензии на право распространения товаров с маркой Grateful Dead на территории США. Ежегодно компания поставляет в розничные магазины страны товары с символической группы на сумму приблизительно 4 млн. долларов. «Производство Grateful Dead всегда отличало высокое качество, — говорит Бербэнк. — "Мертвецы" всегда старались предложить зрителям лучшее шоу и лучшие товары. Согласно обязательному условию группы, качество товаров должно соответствовать качеству музыки».

Под руководством Маккуэйда Grateful Dead Merchandising добилась значительных успехов. Ежеквартально выпускаемые каталоги и бюллетени для поклонников не только являются средством доставки торговой марки Grateful Dead сотням тысяч «мертвых голов», но и служат поддержанию постоянной и непрерывной связи между группой и ее потребителями. Несмотря на жалобы некоторых состарившихся хиппи, "мертвые головы" в большинстве своем не видят противоречия между торговой практикой группы и ее неконформистскими корнями.

После смерти Джерри Гарсии, например, бесплатный телефон компании звенел не переставая, а объем продаж за следующие шесть месяцев подскочил на 25%. На протяжении нескольких недель компания регистрировала по 15 тыс. звонков в день. В обращении к читателям своего каталога участники группы заявили, что скорбят из-за смерти Джерри, и отметили, что «"мертвые головы" выразили желание получить что-либо... хоть что-нибудь... запись композиции, сувенир, талисман, какой-нибудь предмет... который бы мог утешать и вдохновлять их, напоминая им о старых добрых временах».

Подобно другим представителям радикального течения, группа нашла способы расширения границ использования торговой марки, которые не требовали вложения собственных средств «мертвецов». Неожиданно, но решительно шаг-

нув на массовый рынок, Grateful Dead добились такой популярности, какую в 1967 году невозможно было вообразить. Сотни лицензированных компаний продают товары Grateful Dead на территории США, предлагая их в полуподпольных лавках, в магазинах Neiman Marcus и торговых точках Диснейленда. В конце 80-х годов компания Ben & Jerry's Ice Cream представила новый сорт мороженого, который назывался Cherry Garcia — в честь ведущего гитариста «мертвецов». Мороженое Cherry Garcia быстро стало одним из самых продаваемых продуктов этой компании. (К сожалению, Ben & Jerry's не позаботилась получить предварительное согласие на использование имени Гарсии, но после некоторых юридических препирательств компания согласилась выплатить роялти. Все остались довольны, в особенности — «мертвые головы». Гарсия, страдавший тяжелым диабетом, не мог попробовать мороженое, которое носило его имя. Но сама идея ему понравилась. «По крайней мере, не моторное масло», — сказал он.)

Разнообразная символика Grateful Dead — «череп и розы», «танцующий мишка», «украденное лицо» — украшает бессчетное количество товаров, от безалкогольного вина до одежды для младенцев. Некоторые из этих знаков были навеяны атрибутами из наркотического прошлого «мертвецов», вроде бумаги для приема наркотиков («танцующий мишка»), но по иронии судьбы стали пользоваться большим спросом на массовом рынке; об их происхождении давным-давно никто и не вспоминает. Майки Grateful Dead стали настолько распространенным товаром, что теперь их носят и те, кто никогда не слышал об этой группе, утверждает Ребекка Адаме. «Я то и дело встречаю людей, одетых в футболки с "танцующим мишкой", — говорит она. — Многие из них даже не подозревают, что за футболки на них надеты. Им просто нравится этот медведь, потому что он забавный. А настоящие "мертвые головы" таких маек уже не носят».

Благодаря тому что Grateful Dead Productions удается сохранять целостность торговой марки, такой побочный эф-

фект не оказал негативного влияния на взаимоотношения компании с ее основными потребителями. Поклонники группы считают подобную популярность занятой и даже радуются тому, что общество безмолвно выразило свое одобрение их страстной привязанности, не сумев разрушить при этом ее таинственной и загадочной ауры.

Тем временем «мертвые головы» зарабатывают неплохие деньги — и тратят их на покупки. По словам Маккуэйда, с момента создания компании в 1992 году ее доходы ежегодно увеличиваются на 25%, а объем продаж по почте в 1998 году превысил 8 млн. долларов. Маккуэйд признает, что смерть Гарсии и распад группы оказали влияние на динамику бизнеса; прекращение гастрольной деятельности лишило компанию значительных прибылей. Тем не менее, говорит он, продажи сейчас велики как никогда, и он планирует найти новые каналы сбыта для своей торговой марки, например продавать товары через Nordstrom и другие магазины, пользующиеся популярностью у поколения «беби-бума».

«Я буду жить»

Что же будет дальше, теперь, когда группы как таковой больше нет? Если учесть, что смысл существования Grateful Dead заключался в выступлениях перед зрителями, то можно считать, что «мертвецы» действительно умерли. Но Маккуэйд считает, что их торговая марка имеет прекрасные перспективы роста и срок ее жизни вовсе не ограничен. Он указывает на то, что деньги, которые «мертвые головы» тратили, покупая билеты на концерты, теперь пойдут на покупку фирменных товаров и записей.

Понимая, что музыка является основным элементом в формуле их успеха, участники группы были достаточно предусмотрительны, чтобы на протяжении 30 лет записывать свои бесчисленные концерты и студийные сессии. В результате они получили архив, в котором содержится более 2,5 тыс. пленок. Эти пленки хранятся в новом, оборудованном по последнему

слову техники, пожарозащищенном хранилище. Музыканты группы и технический персонал тщательно изучают их, отбирая пригодные для дальнейшего использования материалы. «Мертвецы» планируют продолжать выпускать новые записи до тех пор, пока в наличии имеется качественный музыкальный материал. Снижать планку качества для своего продукта группа не собирается: ее участники прекрасно разбираются в секретах сохранения клиентской базы и хранят верность своей торговой марке. Проект Terrapin Station также свидетельствует о намерении Grateful Dead предлагать своим потребителям только настоящие ценности.

В интервью, которое Фил Лэш, бас-гитарист и бизнес-лидер группы, дал *New York Times* по поводу Terrapin Station, он сказал: «Мы не собираемся просто показывать старые "живые" концерты до тех пор, пока не иссякнет как музыкальный материал, так и интерес зрителей. На наши концерты люди шли не только послушать музыку — их привлекало еще и чувство общности и единения, которое они там испытывали. Мы хотим создать место, которое станет воплощением наших музыкальных и культурных достижений, где люди смогут собираться вместе, где будет звучать новая музыка».

Обширный архив группы позволяет ей приобретать новых друзей, в то время как самой ее фактически уже не существует. Музыка «мертвецов» завоевывает следующие поколения: теперь уже дети и даже внуки «мертвых голов» тратят свои деньги на товары с маркой Grateful Dead. Игрушечный медведь Grateful Dead, по словам Грега Бербэнка, бьет все рекорды по продажам, являясь второй самой любимой игрушкой такого типа после Beanie Babies. Чтобы не упустить пальму первенства, Beanie Babies выпустили собственного игрушечного медвежонка, который одет в майку с разводами и носит имя «Гарсия».

Ныне здравствующие члены группы организовали собственные проекты, и гастрольные поездки их новых команд наверняка будут подогревать интерес как к товарам, так и к музыке «мертвецов». Прибавьте сюда флер таинственности,

который окутывает образ рано ушедшей из жизни рок-звезды, вроде Джона Леннона, Элвиса Пресли, Бадди Холли или Джими Хендрикса. Нет никаких сомнений в том, что в эту галерею будет добавлен и портрет Джерри Гарсии — и соответствующие цифры продаж станут наглядным доказательством этого.

Бен Шапиро считает, что «мертвецы» сделали больше, чем просто организовали рок-группу, — они основали целое общество. Они были достаточно дальновидны, чтобы сузить рамки этого общества до оптимальных размеров. «Удивительно, какое огромное влияние могут иметь торговые марки. Люди так к ним привязываются!»

Как и другие великие радикалы, «мертвецы» занимаются обновлением своей марки. Grateful Dead Records записывает и распространяет собственные компакт-диски, и «мертвецы», которые всегда стремились быть ближе к своему покупателю, имеют возможность продавать эти диски по низким ценам — 15 долларов за двойной альбом, например. При этом они получают более высокий доход. Репутация компании привлекает других музыкантов, которые хотели бы воспользоваться ценным опытом работы с торговой маркой, накопленным группой за 30 лет напряженного труда.

В последние годы жизни Гарсия, известный и как художник, основал собственную торговую марку. Под этой маркой продавались дорогие галстуки, украшенные рисунками музыканта. Эти галстуки завоевали в Соединенных Штатах огромную популярность; говорят, что один из них видели даже на президенте. Теперь в магазинах продается и новая линия галстуков, которая не имеет отношения к личной торговой марке Гарсии, а также изделия из шелка, мужское белье и обувь. По словам Питера Маккуэйда, «футболки по-прежнему останутся важной позицией, но акцент несколько сместится. Наш потребитель повзрослеет, станет более искушенным; и только собрат по увлечению узнает в изысканном галстуке, который будет надет на солидном деловом человеке, знак принадлежности к племени «мертвых голов»».

Еще одним шагом в этом направлении станет планируемое Маккуэйдом создание в рамках торговой марки линии стильных товаров для широкой розничной продажи. Он хочет продавать товары вроде наборов дорогих полотенец с психоделической раскраской, используя в качестве каналов распространения такие розничные магазины, как Nordstrom. Принадлежность этих товаров к марке Grateful Dead будет не столь очевидна, но они будут пользоваться большим спросом среди поклонников группы.

Маккуэйд добавляет, что он рассматривает и возможности выхода на рынки других стран. Несмотря на то что «мертвецы» выступали в основном на территории Соединенных Штатов, имя Grateful Dead хорошо известно и за рубежом. «Большой интерес к творчеству группы проявляют японцы, — говорит он, — и мы надеемся, что найдем в Японии огромный рынок для наших товаров».

Грег Бербэнк считает, что создание новых продуктов способствует постоянному развитию торговой марки. Он отмечает, что имена давно покинувших сцену исполнителей, вроде Джими Хендрикса или Doogs, до сих пор обеспечивают высокий спрос на товары, которые продаются под их торговой маркой. «До того как Хендрикс умер, он гастролировал на протяжении всего четырех или пяти лет, — говорит Бербэнк. — Grateful Dead прикоснулась к сердцам миллионов людей; даже некоторые четырнадцатилетние пацаны в наши дни считают, что "мертвецы" — это круто. Этот поезд в пути уже 30 лет, и ему вряд ли грозит прибытие в тупик».

«Эта торговая марка имеет замечательные перспективы, — добавляет Питер Маккуэйд. — Все указывает на то, что впереди у нее долгая, счастливая жизнь».

4. Providian Financial

Разрабатывая месторождения данных

Анализ данных дает представление о том, что потребители покупают на самом деле, а не на словах.

Шайлеш Мета

Для тех, кто придерживается радикального подхода, очень характерно отсутствие образования и опыта работы в области маркетинга. Успешному продвижению их торговых марок во многом способствует то, что головы радикалов не забиты общеизвестными правилами и предвзятыми мнениями о том, что и как нужно делать. Выдвигая свежие и зачастую радикальные предложения, они потихоньку изменяют и само представление о маркетинге.

Ярким примером подобного свободомыслия и решимости поступать по-своему является Шайлеш Мета, председатель совета директоров и президент компании Providian Financial. Компания эта базируется в Сан-Франциско и занимается оказанием финансовых услуг.

Путь Меты в мир банковских и финансовых услуг был несколько менее окольным, чем дорога, которая привела его в стан радикального маркетинга. Инженер по образованию и ученый по призванию, Мета влюблен в количественный анализ. Его «рай на земле» расположен в бэк-офисе, где установ-

лены компьютерные системы и хранятся неисчерпаемые сокровищницы данных о потребителях. Сокровищницы, в которые большинство компаний заглядывает только мимоходом.

Мета — это Мидас информационного царства, который превращает статистические данные и кредитные истории своих клиентов в настоящее золото. Как и многие другие представители радикального маркетинга, он отказался от традиционных методов рекламы и управления торговой маркой. Он построил свою империю прямого маркетинга на тщательном анализе поведения потребителей — «инженерном подходе к прямому маркетингу», как он сам это называет. В том, чем занимается Providian, нет особых секретов. Успех компании обеспечивают кропотливые каждодневные усилия, которые большинство ее конкурентов считают излишними.

Для Меты основная формула кажется очевидной: найди подходящего кандидата, изучи его лучше, чем конкуренты, и преврати в своего клиента; следи, чтобы он выплачивал полученные кредиты, — и продолжай работать с ним, получая стабильный поток добавленной стоимости.

На первый взгляд, Providian трудно причислить к представителям радикального маркетинга. Если сосредоточиться на аналитической составляющей деятельности компании, увлеченность и энтузиазм ее сотрудников могут остаться незамеченными. Однако средства анализа необходимы Providian Financial как раз для того, чтобы лучше понимать своих клиентов. Рассмотрев, как сотрудники Providian используют это понимание в работе, мы увидим, насколько радикально подходит компания к вопросам продвижения своего продукта.

Радикальность Providian заключается в том, что ее маркетинговая деятельность направляется учетно-счетными операциями и основывается на таких инженерных принципах, как моделирование данных и построение цепей обратной связи. Они являются исходной точкой для создания всех продуктов и принятия всех маркетинговых решений. Управ-

ляющие верхнего звена постоянно изучают имеющиеся данные и работают бок о бок с отделом обслуживания и маркетинга, стремясь выявить возможные точки получения прибыли и избежать серьезного риска неплатежей. Таким образом, сотрудники Providian, которые работают с клиентами, могут предлагать им более выгодные условия и быть уверенными, что эти предложения технически осуществимы.

Если учесть все вышесказанное, то Providian Financial является классическим представителем радикального маркетинга, каким мы описали его в главе 2. Мета лично контролирует маркетинговую деятельность компании. Он отказался от фокусных групп и традиционных методов исследования рынка, предпочитая им непосредственный контакт с покупателем. Он использует нестандартные решения и не тратит денег на рекламу. В его компании не существует такого понятия, как бюджет маркетинга. Его сотрудники являются его сподвижниками, они столь же страстно увлечены количественным анализом, как и сам Мета. А его решение работать с теми сегментами рынка, которые всем остальным казались абсолютно непривлекательными, — пример того, что невозможное он рассматривает как еще один шанс для развития собственного дела.

Раздвигая пределы возможного

С помощью прямой почтовой рассылки Providian ежегодно обращается к сотням миллионов потенциальных потребителей, предлагая им оформить кредитную карту; каждый из этих людей входит в состав тщательно отобранной целевой аудитории компании. Если потенциальный клиент откликается, Providian осуществляет детальную проверку кредитоспособности кандидата. После этого один из 725 представителей компании по работе с клиентами лично звонит претенденту. С помощью сложных компьютерных моделей специалисты по количественному анализу, которые работают в компании, прогнозируют возможность убытков и определя-

ют, как повлияет на финансовый профиль человека изменение определенных экономических условий. Компьютеры рассчитывают максимальный объем кредитной линии и минимальную процентную ставку, которые компания сможет предложить данному клиенту. Такая предварительная подготовка позволяет Providian максимально раздвинуть границы допустимого риска и обеспечить высокую прибыльность своих операций.

Представитель компании по работе с клиентами видит на мониторе своего компьютера полную кредитную историю клиента, составленную на основе данных, которые предоставили три различных бюро кредитной информации. Обладая этими сведениями, он начинает продвигать свой товар. Задача Providian заключается в том, чтобы собрать максимально возможную «долю кошельков». Если какой-то клиент имеет счета по обслуживанию кредитных карт в нескольких банках, Providian стремится объединить их в единый счет в Providian Financial.

Вооруженная всеми необходимыми данными, Providian может адаптировать предлагаемый ею товар к требованиям клиента непосредственно в момент обсуждения. Это позволяет ей, как и другим представителям радикального течения, устанавливать тесную связь со своим потребителем. Ведь для каждого клиента компания готовит специально разработанное предложение, которое учитывает финансовые потребности конкретного человека. Один потребитель предпочтет не платить ежегодный денежный взнос и захочет получать премии в виде «авиамиль», другому нужно увеличить кредитную линию. Почти всем нравятся простые, понятные схемы, почти каждый желает разложить по полочкам все свои финансовые операции.

Providian хорошо знает свою клиентскую базу. Компания ориентируется на потребителей, которые готовы брать более крупные кредиты под более высокие проценты, и избегает тех, кому кредитные карты нужны просто для удобства, кто ежемесячно полностью выплачивает свой баланс.

По мнению Providian, идеальным клиентом является представитель среднего класса, владеющий недвижимостью, доход которого составляет от 30 000 до 75 000 долларов; он серьезно относится к составлению личного бюджета и контролирует движение наличности. У него, скорее всего, нет крупного накопительного счета, и он рассматривает кредитную карту как удобное средство для получения кредита, который он с полной ответственностью намеревается вернуть.

Мета понимает, что значит для людей возможность получить кредит; в особенности для тех людей, чьи обстоятельства выходят за рамки общепринятых требований об ограничении риска, и кто, соответственно, не может найти банк, готовый ссудить им деньги. Учитывая это, Providian предлагает максимально допустимый размер кредитной линии и компенсирует уровень риска более высокими ставками процента и платой за обслуживание. Кроме того, Мета знает: ко всему, что связано с деньгами, человек относится очень эмоционально. Пусть его клиенты не сорят тысячами, но им не хотелось бы, чтобы к ним относились, как к людям второго сорта. Поэтому компания предоставляет им возможность получить золотые и платиновые карты. Их владельцы готовы доплачивать определенную сумму за дополнительные преимущества и престиж, которые они получают, приобретая подобную карту.

«У людей есть эмоциональные потребности. Часто люди очень трепетно относятся к своему статусу, — говорит Мета. — Им нравится доставать из бумажника золотую кредитку, и они хотят, чтобы с ними обращались, как с миллионерами». Мета почерпнул эти истины не из текстов по психологии, а из тестов Роршаха, в которых он использовал собранные им данные. Если все представлять в количественной форме, а затем тщательно изучать результаты, выявляются общие схемы, в том числе и поведенческие. Мало кто в мире финансов может сравниться с Метой в мастерстве разгадывания этих схем.

Маркетинг без границ

Работая в полной безвестности — поскольку Providian началась как организационная единица внутри большой страховой компании, — Метта упорно оттачивал свое умение распознавать скрытые схемы, разрабатывал алгоритмы и строил в Плезантоне, штат Калифорния, современное здание для размещения своей будущей армии. Как и другие радикалы, он тщательно отбирал самых лучших и самых способных менеджеров по управлению рисками, специалистов по количественному анализу и инженеров по эксплуатации из тех, кого он мог переманить в Providian. Вокруг этого ядра он построил образцовую организацию, в которой не существует внутренних границ. Маркетинг в ней не выделяется как отдельная функция, но является составной частью любой деятельности.

В большинстве финансовых организаций те, кто занимается продажами, постоянно конфликтуют с теми, кто управляет выдачей кредитов. Маркетинг хочет больше кредитов, кредитование хочет больше управления. В Providian для маркетинговой деятельности и для работы с кредитами необходимо обладать одной и той же суммой навыков. В основе всего здесь лежат вычисления, и специалист по маркетингу, который не обладает глубокими познаниями в области математики и статистического анализа, не имеет шансов выжить в Providian Financial. Здесь просто не существует границ между разными видами деятельности, так как все объединены одной целью — продать кредит.

По словам Метты, компания продает услуги, а не торговые марки или товары. Классический управляющий торговой маркой не смог бы найти своего места в линейной маркетинговой структуре Providian Financial. В Providian те, кто занимается маркетингом, не тратят время на составление планов развития брэнда или переговоры с рекламными агентствами. Они являются компетентными аналитиками и отлично умеют осуществлять развернутый анализ поведения клиен-

та с использованием всех имеющихся систем, поэтому не нуждаются в переводчике, который станет посредником между ними и их клиентской базой.

В компании всячески поощряются любые проявления предпринимательского духа. Свежие идеи являются здесь той валютой, которая обеспечивает всеобщее признание и продвижение по службе. Эта атмосфера порождает массу разработанных сотрудниками новаций, которые становятся для компании источниками новых прибылей. Так, было предложено использовать покрытие из тонкого листового золота, чтобы у клиентов Providian были «настоящие» золотые карты; прикреплять чистый бланк для денежного аванса к каждому счету за операции по кредитной карте, чтобы, оплачивая текущие счета, покупатели могли сразу же занять новые суммы; ввести должность «персонального банкира» — представителя, который работает с наиболее крупными заемщиками Providian и помогает им консолидировать получаемые ссуды и все их кредитные карты в один удобный для управления счет. Профессионалам маркетинга остается только позавидовать такой продуктивности.

Анализ как способ получения прибыли

Руководители компании утверждают, что в формуле успеха Providian нет ничего сверхъестественного. С момента своего образования Providian Financial положила в основу своей деятельности количественную модель, эффективную обработку которой обеспечивают компьютерные средства анализа. Программные средства позволяют отслеживать тенденции поведения отдельных потребителей и прибыль, которую получает компания, работая с каждым из них; уровень обслуживания и ценообразование напрямую зависят от этих показателей. Добавьте сюда еще такие важные условия, как строжайший контроль над затратами и внимательное отношение к работе по погашению задолженностей.

Задача не кажется легкой. Она и не является таковой.

Однако, встав у руля Providian, Мета немногим более чем за десять лет превратил небольшую, никому не известную компанию по обслуживанию кредитных карт, прибыли которой не превышали 1 млн. долларов, а активы составляли всего 100 млн. долларов, в серьезного игрока на рынке финансовых услуг. Сейчас число обслуживаемых компанией клиентов достигло шести с лишним миллионов, а ее прибыли — 300 млн. долларов. Активы Providian оцениваются в 12 млрд. долларов. Конечно, существуют такие гиганты, как недавно объединившие свои силы Citigroup и BankAmerica, чей совместный бизнес по обслуживанию кредитных карт на территории Соединенных Штатов оценивается в 800 млрд. долларов. На их фоне Providian выглядит карликом. Однако ей удалось отыскать завидную нишу. Отказавшись от массивной рекламы и усилий по построению собственной торговой марки, компания получила возможность направлять все имеющиеся средства на создание потребительской стоимости. Это позволяет ей не просто предоставлять своим клиентам кредит, но и обеспечивать индивидуальные условия кредитования, которые никто другой предложить им не может.

С учетом своего размера Providian Financial стабильно является одной из самых рентабельных компаний по работе с кредитными картами. Выделившись из состава страховой компании, в 1997 году Providian выпустила свои акции на фондовый рынок. Их стоимость за один год возросла в два с лишним раза, в двадцать раз превысив стоимость чистых активов. Компания превратилась в фаворита аналитиков с Уолл-стрит и стала неплохим объектом для поглощения, до которых так охочи акулы финансового рынка.

Придерживаясь действительно радикального взгляда на вопросы маркетинга, Providian добилась таких успехов, не имея отдела маркетинга как такового, не затратив ни цента на рекламу своей торговой марки, да просто не позаботившись о том, чтобы вообще создать эту марку, хотя отличительным признаком участников рынка, на котором она работает, являются узнаваемые и широко разрекламирован-

ные торговые марки. Мета считает, что для тех, кто занимается обслуживанием кредитных карточек, понятие «приверженность потребителя торговой марке» является пустым звуком. Visa остается Visa, получена она через Citicorp или через Wells Fargo. Сама Visa тратит сотни миллионов долларов на продвижение своего продукта — так зачем это делать Providian Financial? Можно просто воспользоваться плодами ее усилий.

Но важнее — и радикальнее — всего то, что Мета лично направляет все маркетинговые усилия компании, не позволяя прослойке управленцев от маркетинга встать между собой и своим потребителем. Профессионалы классического маркетинга сочтут убеждения Меты еретическими, но его это ничуть не волнует. Он не часто общается с прессой и не любит публичных выступлений, потому что его вполне устраивает положение дел, при котором Providian незаметна на экранах радаров конкурентов. Он не собирается привлекать внимание соперников к золотой жиле, на которую напал.

Охватить неохваченных

Работая в сфере, где продуктом является кредит, а источник доходов — управляемый риск, Мета рискнул выйти на те рынки, которые не привлекали большого внимания признанных заимодателей вроде Citicorp, Chase Manhattan или MBNA. Подобно другим представителям радикального течения, Providian находит новые рынки сбыта благодаря внимательному изучению рынков имеющихся. Так, пытаясь увеличить процент утверждаемых кредитов, специалисты компании обнаружили новый источник получения прибыли.

Мета — прагматик до мозга костей и стремится пореже сталкиваться с такими явлениями, как «безнадежный долг», «просрочка платежа» или «списание непогашенной ссуды». Однако на протяжении долгого времени анализируя, почему некоторые клиенты отказываются от предложений Providian, он и его сотрудники постоянно обращали внимание на нео-

боснованность ограничения нижнего предела рынка. Общие-принятые правила предоставления кредитов предусматривали наличие определенной границы, и работать с потребителями, которые находятся за этой границей, считалось неразумным. Но дух радикальности, царивший в Providian, заставлял работников компании снова и снова задаваться вопросом: «А почему?» В конце концов Мета решил, что вычеркивать из списка потенциальных потребителей просто глупо.

Совместно со своими сотрудниками он разработал новый алгоритм, с помощью которого Providian отыскивала, привлекала и удерживала потребителей, чьи обстоятельства не соответствовали стандартным условиям предоставления кредита. Были созданы модели, позволявшие компании без особого риска работать с этими потребителями и извлекать из этого неплохие прибыли. Например, клиент должен был «обеспечить» свой счет путем открытия другого, сберегательного счета на сумму до 1000 долларов, который служил залогом для кредитной карты.

Теперь Providian сделала эту группу высокого риска, которая традиционно считалась непривлекательным объектом для оказания финансовых услуг, своей целевой аудиторией. В числе клиентов компании — недавно приехавшие в США иммигранты, которые хотят получить свой первый кредит, и те, кто пережил банкротство и пытается начать свою кредитную историю с чистого листа. 25 млн. семей, которые, согласно стандартным банковским требованиям, не имеют права на получение кредита, стали ядром, вокруг которого Providian сумела создать весьма выгодный бизнес. Полностью контролируя этот сектор, компания ежегодно демонстрирует рекордные темпы роста. Для компании Providian Financial данное направление является самым динамично развивающимся. Providian является ведущим игроком на рынке «обеспеченных» — то есть требующих залога в виде сберегательного счета — кредитных карт. Более миллиона клиентов компании пользуются именно такими кредитными картами.

Providian Financial имеет огромную лояльную клиентскую базу, что является огромным достижением для фирмы, которая работает на высококонкурентном рынке банковских услуг; ведь после того как Providian превратила бывших изгоев в кредитоспособных потребителей, ее конкуренты азартно включились в борьбу за обладание их счетами. Однако для клиентов Providian характерна привязанность к своей компании.

Такая привязанность позволила скрытному Мете стать одним из самых высокооплачиваемых менеджеров страны и обеспечила ему место среди представителей радикального бизнеса. Его деятельность заслужила высокую оценку экспертов, которые называют его «гением» и ставят его имя в один ряд с именами Томаса Эдисона и Генри Форда. То, что Мета прославился как «гений маркетинга», кажется удивительным, когда узнаешь, каким необычным был его путь в мир банковских операций.

Свой взгляд на вещи

Шайлеш Мета родился в Бомбее. Отец его торговал алмазами. В 49 лет Мета закончил курс обучения в Индийском технологическом институте и получил степень в области машиностроения. Чтобы продолжить обучение, он приехал в Соединенные Штаты и поступил в Case Western Reserve University в Кливленде. Мета был блестящим студентом и быстро получил как степень магистра, так и степень доктора в области исследования операций и компьютерных наук. Выдающиеся математические и технические способности Меты не остались незамеченными: Bell Labs и другие солидные компании настойчиво предлагали ему стать их сотрудником. Однако он решил делать карьеру в отрасли, которую многие сочли бы совершенно неподходящей для инженера.

Обучаясь в Case Western, Мета получил от крупнейшего в Огайо банка Cleveland Trust заказ на выполнение исследова-

тельского проекта. Руководителям банка нужен был студент магистратуры, который разобрался бы в том, что они рассматривали как проблему перевозок. На дворе стоял 1973 год, и объявленное арабскими странами эмбарго на поставки нефти было в полном разгаре. Мета получил задание проанализировать громоздкую систему доставки, существовавшую Cleveland Trust. Банк имел 83 отделения в округе Кайахога; ежедневно 13 автомобилей объезжали эти отделения, собирая корреспонденцию, в которой находились тысячи выписанных клиентами чеков. Озабоченные ростом цен на бензин банкиры хотели знать, насколько эффективно водители использовали рабочее время и имеющиеся ресурсы и нельзя ли было уменьшить издержки, сократив пробег машин и сэкономив на дорогостоящем топливе.

За 7 долларов в час Мета взялся найти ответ на эти вопросы, сочтя, что это самая подходящая задача для того, кто специализируется на исследовании операций. Мета обладал поразительной способностью находить решения, которые другим просто не приходили в голову. На занятиях по математике в университете он решил задачу по теории графов, которая на протяжении 100 лет считалась нерешаемой. Потрясенный преподаватель позволил Мете использовать найденное решение в его докторской диссертации при условии, что Мета выполнит все необходимые курсовые работы.

Изучая ситуацию в Cleveland Trust, Мета понял, что основной проблемой является оборачиваемость — то есть время, которое проходит от момента обработки чека до момента начисления денег на счет, — а вовсе не объем потребления бензина. Филиалы банка ежедневно получали по почте тысячи чеков. Необходимо было как можно быстрее обработать каждый из них и сократить время оборачиваемости. Суммы чеков, которые поступали в местное отделение Федерального резервного банка до определенного часа, зачислялись на счет в тот же день, и этот день учитывался при начислении банковского процента. В течение одного дня Cleveland Trust обрабатывал чеки, доставленные из иногородних филиалов,

на сумму 100 млн. долларов. Мета подсчитал, что вследствие несвоевременной обработки чеков банк ежедневно теряет по 200 долларов с каждого миллиона.

Для Меты решение было очевидным: проанализировав информацию, он обнаружил, что некоторые крупные филиалы получают намного больше чеков, чем другие.

Он предложил новую схему сбора и доставки корреспонденции, в основу которой было положено количество чеков, получаемое каждым из филиалов. Разработанный им маршрут следования транспорта позволял ежедневно доставлять в Федеральный резервный банк максимально возможное количество чеков. Если большая часть чеков попадала в Федеральный резервный банк в тот же день, то Cleveland Trust получал значительную прибыль за счет сокращения времени оборачиваемости.

Банкиры были потрясены и восхищены. Мету всеобщее возбуждение позабавило. В его откровениях не было ничего сверхъестественного, необходимо было всего лишь потратить время и сопоставить имеющиеся данные. Но в 70-х годах техническая составляющая банковского процесса была организована из рук вон плохо; банки удручающе отставали от других организаций по использованию компьютеров и количественной информации для получения стратегического преимущества. Руководители Cleveland Trust немедленно предложили Мете должность в банке. Мета согласился. «В этом нет ничего сложного», — решил он. Обладая знаниями об организации производственного процесса в промышленных компаниях, он мог многому научить своих коллег по работе в банке. «Здесь меня будут считать гением», — подумал он и принял предложение.

На протяжении следующих 13 лет Мета осуществлял контроль за технологическими операциями банка и накапливал опыт работы на рынке финансовых услуг, который позже стал отправной точкой его успешного руководства Providian. В 1986 году он перешел в Providian, которая тогда называлась First Deposit Corporation, на должность главного операцион-

ного директора с перспективой в течение двух-трех лет стать генеральным директором.

Providian входила в состав страховой компании, которая называлась Capital Holding. Основателем этого подразделения, занимавшегося обслуживанием кредитных карт, был еще один эксцентричный финансовый гений по имени Эндрю Кар. Кар придумал для Merrill Lynch новый вид счета — счет управления наличностью, который являлся объединенным посредническим счетом, обеспечивающим клиенту как ведение текущих операций, так и работу со сберегательными вкладами и картами Visa с ежемесячным предоставлением единой выписки. Этот счет стал настоящим прорывом в деле использования новых технологий для кредитования потребителей; многие банки поспешили предложить своим потребителям подобную услугу.

Кар продолжил вводить новшества и когда стал работать в Providian. Он первым предложил потребителям пользоваться карточкой Visa без ежегодной оплаты за обслуживание и с возвратом 1% от стоимости сделанных покупок. Ставка процента для этой карточки была поднята до невероятных 21%, кроме того, клиент должен был взять заем на сумму от 1000 долларов в налично-денежной форме или в виде сберегательного счета. Такие условия оказались привлекательными для клиентов, которым было необходимо получить кредит; сиюминутная потребность в деньгах перевешивала все сомнения насчет процентных ставок и условий. Кар также был первым, кто установил минимальную сумму платежа на уровне всего 2% от баланса, позже этот шаг повторили практически все, кто работает с кредитными картами. Если обслуживание кредитных карт всегда считалось одним из самых выгодных направлений в банковском деле, то работа с такими кредитками приносила еще больше прибыли.

Несмотря на все эти нововведения, Providian развивалась черепашими темпами. В крошечном бизнес-подразделении работало 80 человек, его активы составляли менее 100 млн. долларов, а получаемые прибыли были ничтожны. Тем не

менее Мета увидел в компании огромный потенциал. Он перешел работать в Providian в момент, когда потребительское кредитование как таковое находилось в процессе перехода от работы по старинке к системе, основанной на использовании высоких технологий. Это давало мелким «выскачкам» вроде Providian шанс проявить себя. Придя в компанию, Мета больше всего был поражен тем, как много талантливых людей было среди ее сотрудников. По его мнению, именно интеллектуальный капитал банковского учреждения способен увеличить получаемые прибыли во много и много раз. Чтобы нанять и удержать умных людей, нужно тратить немалые деньги. Однако умные люди с лихвой отработывают эти затраты, генерируя новые идеи, более эффективно организуя технологический процесс и добывая информацию, которая позволяет увеличить получаемые компанией прибыли.

Однако, если бы Мета не выработал маркетинговый план и не сумел осуществить его, ни материальные, ни интеллектуальные сокровища не смогли бы принести компании никакой пользы. Подобно другим представителям радикального течения, Мета оценивал конкурентную ситуацию с точки зрения новатора, у которого были великие идеи, грандиозные планы и ограниченные ресурсы. Самые сильные торговые марки, такие как American Express или Citicorp, выстраивались в течение многих лет. Мета понимал, что на создание мегабренда времени у него нет. Крупные региональные банки, вроде BankAmerica и WapecOpе, располагали обширной сетью филиалов, и Providian было не по силам добиться такого же охвата.

Мета спрашивал себя: «Как поступить, если ты не можешь похвастаться такими преимуществами? Внедрение новых продуктов само по себе ситуации не меняет. Оно дает небольшой толчок, но для устойчивого развития этого мало. Самые замечательные открытия можно скопировать. American Express создал Platinum Card — теперь платиновые карточки предлагают и шестьдесят других компаний. Что же может стать преимуществом для тебя?»

Посиделки с печеньем и молоком

Поиски ответа на этот вопрос привели Мету туда, откуда он начал свой путь к карьерным вершинам, — в офисы, скрытые от взгляда клиента. С тех пор, как Мета окончил университет, прошло более десяти лет, но в этих комнатах мало что изменилось. На столах громоздились горы бумаг, за столами сидели в основном студенты магистратуры, потому что все обладатели степени MBA работали непосредственно с клиентами, занимаясь выдачей кредитов и предоставлением других финансовых услуг. Бэк-офисы находились, по сути дела, во власти поставщиков компьютерной техники, которые устанавливали производимые ими средства аппаратного и программного обеспечения и отбывали восвояси, оставляя ошеломленных работников отдела информационных технологий составлять из множества разнородных кусочков единую систему.

Большинство банкиров считали все, что не связано с обслуживанием клиентов, неблагодарной и не достойной особого внимания работой. Мета же понял, что здесь сокрыты залежи ценной информации. Он решил, что конкурентное преимущество его компании будет создаваться именно в этих скрытых от посторонних глаз комнатах, среди компьютеров и дисководов. «Вся проблема в грамотной реализации идеи, — говорит Мета, — но если все делать правильно, то скопировать подобное преимущество гораздо труднее, чем самый сложный продукт».

Как и другие радикалы, Мета знал, что качество является залогом успеха. Он поставил перед собой задачу: создать самую совершенную систему обеспечения технологического процесса в сфере финансовых услуг и найти самых лучших и самых талантливых специалистов, которые и будут работать с этой системой. Первым делом Мета нанял Дэвида Б. Смита, специалиста по контролю за системами и управлению рисками, за плечами которого было 12 лет работы в BankAmerica. Дэвид Смит выстроил в Плезантоне новый бэк-

офис Providian. Ему пришлось создавать этот офис с нуля, но именно это обстоятельство и стало для Providian огромным преимуществом.

Пока конкуренты, обремененные устаревшими инфраструктурами, направляли свои усилия на оптимизацию или даже снижение расходов на содержание технических служб, Мета, который считал службу обеспечения ключевым объектом для инвестиций, вкладывал в создание технического офиса новые и новые средства. Он сам проводит по два дня в неделю вдали от расположенной в Сан-Франциско штаб-квартиры Providian, вместе с работающими в Плезантоне менеджерами изучая данные, которые нескончаемым потоком поступают от специалистов по количественному анализу. «Именно здесь я кую свое конкурентное преимущество», — говорит Мета.

На посетителей плезантонского офиса глубокое впечатление производит не только организация технологического процесса компании, но и энтузиазм ее руководителя. «Для него нет большего удовольствия, чем, нагрузившись коробками с печеньем и молоком, приехать сюда и провести полдня, тщательно изучая данные по тридцати последним случаям банкротств и пытаясь определить, как можно было предугадать эти банкротства, — рассказывает Шарлот Чемберлен, финансовый аналитик Jefferies & Company из Лос-Анджелеса. — Каждый байт информации находит свое применение. Все записывается, учитывается и анализируется, все служит делу увеличения прибылей».

По словам Смита, в основу своей деятельности Providian положила поведенческое тестирование. За одну неделю представители компании обзванивают от 20 до 70 тыс. человек. Если компания планирует почтовую рассылку объемом в 5 млн. отправок, то предварительно она в качестве пробного шара посылает клиентам 50 тыс. писем с незначительно отличающимися от основного предложениями. Полученные ответы поступают в исследовательский центр, где они подлежат тщательному изучению. Таким образом Providian оп-

ределяет, какие кредитные линии, ценовые предложения и пакеты услуг вызывают наибольший интерес потребителей. Смит утверждает, что через такой процесс «скоростной разработки» прошли все предлагаемые компанией продукты, в том числе и обеспеченные кредитные карты, популярность которых стремительно растет.

Внимание Providian сосредоточено не на продукте, а на рынке — например, сегменте высокого риска, — поэтому компания снова проверяет и перепроверяет свои предположения о том, что может заинтересовать потребителя, оттачивая и полируя появляющиеся гипотезы. Например, когда представитель беседует с потенциальным клиентом по телефону, он точно придерживается имеющегося сценария разговора и отмечает, что сработало, а что — нет. В случае если звонок оказывается неудачным, фиксируется даже, какие именно слова говорил представитель в тот момент, когда его собеседник положил трубку.

Такое внимание к мельчайшим деталям процесса взаимодействия с потребителем является характерной особенностью радикального маркетинга. Вместо того чтобы полагаться на данные фокусных групп или ограниченных маркетинговых исследований, которые проводят приглашенные консультанты, Providian использует собственные методы анализа, позволяющие ей выйти за стены офиса и приблизиться к своим потребителям. Мета солидарен в этом с Клэем Мэтайлом из Iams, Ричем Тиэрлинком из Harley и Джимом Кохом из Boston Beer: тесную связь с покупателями не заменишь маркетингом и рекламой. Не многие из 70 тыс. звонков заканчиваются заключением сделки, но все они служат неисчислимым источником новых знаний о потребителях Providian.

Этот принцип оказывает влияние на все стороны деятельности компании. «Когда существующая инфраструктура рассчитана на тестирование данных и достоверную интерпретацию результатов этих проверок, когда в этом процессе принимает участие каждый работник компании, это создает

определенную атмосферу, культуру воплощения идей в жизнь, — говорит Смит. — В других, более крупных организациях, где не существует подобной системы тестирования, человек из отдела маркетинга может прийти в отдел по выдаче кредитов с блестящей идеей, и там ему объяснят, почему эта идея не так уж хороша. Но когда ты проверил свою идею на практике и можешь сказать: "Процент надежности составляет столько-то, прибыльность такова", темой разговора становятся уже не достоинства и недостатки твоей идеи, а то, насколько быстро ее можно воплотить в жизнь».

Командный центр в Плезантоне позволяет Providian осуществлять то, к чему руководители многих корпораций могут только стремиться, — поддерживать личный контакт с огромной клиентской базой. Все старшие менеджеры компании принимают активное участие в непосредственном анализе получаемых данных и работе с потребителями. Они даже сами составляют сценарии, которые представители компании используют для телефонных разговоров с клиентами.

Развенчивая аксиомы классического маркетинга

Сэт Бэрэд является исполнительным вице-президентом Providian и отвечает за работу с обеспеченными кредитными картами. На его счету восемь лет работы в American Express плюс еще восемь лет, отданных международной консалтинговой фирме Bain & Company. Бэрэд говорит, что ему приходилось много слышать о том, как важно учитывать мнение потребителя и сокращать число иерархических уровней организации, однако мало где эти идеи действительно воплощались в жизнь. В Providian же, по его словам, эти принципы определили модель построения бизнеса и заложили основы корпоративной культуры.

Иерархическая структура компании до предела упрощена, а сотрудничество и совместная работа горячо приветствуются. «Даже на самых верхних этажах управления мы слышим

голос потребителя», — говорит Бэрэд. Так, каждую пятницу руководители высшего звена проводят совещания, на которых обсуждают жалобы, поступившие от клиентов. Цель этого обсуждения, рассказывает Бэрэд, не в том, чтобы ответить на обращения — этим занимаются другие, — а в том, чтобы, рассмотрев частные ошибки, понять, как можно улучшить существующий продукт. Старшие менеджеры регулярно запрашивают и изучают сотни файлов с данными по случаям банкротств, анализируют информацию и пытаются выявить те сигналы (скажем, развод семейной пары), которые могут предупредить о возрастающем риске банкротства и тем самым помочь его избежать. При получении такого сигнала представители клиентского отдела будут более внимательно следить за состоянием конкретного счета, чаще связываться с его владельцем и искать пути уменьшения риска неплатежа.

На такие озарения, считает Бэрэд, способны только руководители серьезного масштаба, которые просматривают сотни файлов, понимают общие тенденции и вооружены знанием всех деталей. Большинство конкурентов надеются получить подобные результаты, обратившись к услугам сторонней консультационной фирмы, которая проведет исследование рынка и поработает с фокусными группами. Такие исследования неизменно влекут за собой рекламные кампании в средствах массовой информации, цель которых — вывести на рынок новые продукты, удержать имеющихся клиентов, создать торговую марку и увеличить долю рынка. Все эти усилия по увеличению доли рынка напоминают ловлю рыбы с помощью дрифтерной сети — столь же малопродуктивно и чрезвычайно дорого. Providian эти методы из своего маркетингового арсенала исключила.

Мета давно уже считает, что в традиционных орудиях маркетинга очень много изъянов. Он настаивает на том, что демографические данные не являются надежным показателем и предсказателем покупательского поведения. Вполне возможно, а скорее даже очень вероятно, утверждает Мета, что два совершенно одинаковых, с демографической точки

зрения, человека — одного и того же пола, возраста, уровня доходов, проживающие в одной местности — имеют абсолютно разные нужды и потребности. Не много пользы приносят и фокусные группы.

В первые годы своей работы в Providian Мета нанял специалиста по традиционному маркетингу, в послужном списке которого упоминались такие компании, как Citybank, Phillip Morris и Bank of America. Чтобы понять, каким потребитель хочет видеть депозитный счет денежного рынка, этот специалист предложил провести исследования по методу фокусной группы. Приглашенные в фокус-группу люди — типичные представители различных демографических слоев — убедительно доказывали, что потребителей привлекают минимальные требования при максимально высоких процентных ставках. Но Мета, который уже тогда мыслил радикально, сомневался в достоверности этих данных. Он вмешался в разговор и задал его участникам неожиданный вопрос: а каким депозитным счетом они пользуются в настоящий момент? Проценты, которые получала большая часть присутствовавших, вспоминает он, даже близко не дотягивали до обозначенных как обязательные величин. А ведь среди рыночных предложений можно было найти счета с более высокой процентной ставкой — почему же выбор опрашиваемых пал не на них?

«Когда люди участвуют в фокусной группе, они начинают мыслить по-особому, — объясняет Мета. — Они стараются быть рассудительными и благоразумными, поскольку их высказывания молчаливо оценивают другие члены группы. Но, делая покупки, они часто поступают совершенно нелогично. Только изучая реальные данные, можно понять, что они покупают на самом деле, а не на словах».

Мета считал некорректными и традиционные модели, которые организации потребительского кредитования использовали для определения рынков сбыта и разработки продукта. Большинство его конкурентов сначала выбирали продукт, а затем проводили фокусные группы и исследования рынка, которые должны были подтвердить необходимость разработ-

ки этого продукта. Не доверяя фокусным группам, Мета решил, что сначала нужно выбрать рынок, на котором будешь работать, а затем предлагать на этом рынке товары, которые действительно пользуются спросом у потребителя.

«Мы занимаемся продажей услуг, — говорит Мета. — Наша основная задача — отыскать наиболее рациональный и прибыльный способ предоставления денег. Не каждый потребитель мечтает получить весь комплекс предлагаемых нами услуг по минимальной цене. Кто-то предпочтет авиамилам скидку на товары, а кто-то скажет: "Пусть будут мили"». Именно понимание этих особенностей позволило Мете найти свою рыночную нишу и построить в этой нише весьма прибыльный бизнес. Для Меты, например, очевиден тот факт, что разные люди вкладывают в понятие «низкая цена» разный смысл. Для одного низкой является ставка в 9%, другому достаточно низкими кажутся и 12%. Как же решить проблему ценообразования?

Конкуренты Меты все больше и больше внимания обращают на цены, по которым они предлагают свои продукты, но все дело в том, что потребителей цена интересует гораздо меньше, чем самих банкиров. «Если взять кредит на сумму 2000 долларов, то разница между ставкой в 9 или 12% составит приблизительно полтора доллара в неделю — меньше, чем стоит чашка кофе, — говорит Мета. — Для банкира эта разница имеет огромное значение. Но для потребителя это не заслуживающая внимания мелочь. Он скажет: "Уж лучше воспользоваться вашей картой и всеми ее преимуществами, чем метаться из банка в банк в попытках сэкономить полтора доллара"». Однако, участвуя в фокусной группе, тот же самый потребитель, скорее всего, будет утверждать, что выберет ту карту, годовая процентная ставка по которой составляет 9%, — ведь он хочет выглядеть рассудительным в глазах других членов группы.

В Providian обнаружили, что на самом деле для потребителя, как правило, важнее всего простота. «Нам всем не хватает времени, — говорит Мета. — Время стало дорогостоя-

щим товаром для потребителей любого возраста, имеющих любой уровень доходов. Тем, у кого денег много, нужно время, чтобы эти деньги тратить; остальным время требуется для того, чтобы их зарабатывать. Потребители говорят: "Я готов платить больше денег, если это сделает мою жизнь проще и добавит немного свободного времени"».

По мнению Меты, мощным конкурентным преимуществом Providian является то, что компания не только предлагает клиенту объединить все ссуды в общий кредитный счет, но и позволяет приспособить этот счет к потребностям конкретного потребителя.

И хотя некоторые финансовые аналитики негативно относятся к тому, что выбранный компанией целевой сегмент характеризуется высокой степенью риска, Мета, как истинный радикал, настаивает, что Providian просто ищет новые возможности для получения прибыли.

Мета утверждает, что норма убыточности Providian не намного отличается от норм убыточности крупных банков. Что еще более важно, компания не просто контролирует норму убыточности, но и получает доходы, соответствующие степени риска, на который она идет. Избегая работать с теми, кто использует кредитную карту только как средство для оплаты повседневных покупок и ежемесячно выплачивает все, что потратил, Providian получает такую высокую маржу, которой могут похвастаться не многие из ее конкурентов. Это позволяет компании спокойно работать на рынках, которые другие фирмы считают непривлекательными. «Тот, кто хочет зарабатывать деньги на кредитовании, должен уметь рисковать», — говорит Мета.

Отказ от бюджетирования

Профессионалу классического маркетинга трудно будет понять и стойкое предубеждение, с которым в Providian относятся к маркетинговым бюджетам и квотам, определяемым при помощи разнообразных динамических таблиц. Но взгляд

радикалов на бюджеты маркетинга сильно отличается от общепринятой точки зрения. Сэт Бэрэд утверждает, что все эти бюджетные планы, столь широко используемые в работе банков и крупных компаний по оказанию финансовых услуг, на практике становятся документами, которые обязывают маркетолога тратить деньги. Наличие таких документов не способствует развитию творческой атмосферы и духа предпринимательства, которыми так дорожат в Providian.

«Ответственный за работу с золотыми кредитками American Express в начале года располагает бюджетом в 20 млн. долларов, который предполагается потратить на расширение рынка сбыта и привлечение новых потребителей, — рассказывает Бэрэд. — Практически во всех компаниях, которые придерживаются традиционных взглядов на маркетинг, эти 20 миллионов являются подтверждением определенного статуса: они выделяют того, кто ими распоряжается, из числа других. Этот человек получает мандат на расходование указанной суммы».

Решение о том, что необходимо потратить ту или иную сумму, принимают в начале финансового года или квартала, отталкиваясь от намеченных результатов. В сфере обслуживания кредитных карт, например, общепринятым мерилем успеха считается число кредиток, которые были выданы потребителям. Именно этот показатель аналитики используют при определении финансовых достижений компании, при этом они не обращают внимания на то, насколько прибыльной была ее деятельность. Итак, American Express определяет, сколько золотых карточек должно быть выдано потребителям в IV квартале, и маркетологи компании стремятся во что бы то ни стало выполнить план, даже если для этого придется раздавать бесплатные карточки мужьям и женам клиентов или использовать другие ухищрения, которые не приносят компании никакого дохода.

В Providian привычка мыслить техническими категориями и широкое использование компьютерных моделей заставляют людей действовать по-другому. Решения о том, что

именно предложить клиентам и сколько писем с предложениями разослать, принимаются ежедневно, еженедельно и ежемесячно. Если Бэрэд тратит больше, чем ожидалось, это не является поводом для критики. «Никто не станет подвергать сомнению принятое мною решение, при условии, что оно является экономически выгодным, — говорит он. — В большой компании я буду героем, если истрачу только 19 из отпущенных мне 20 миллионов. Здесь я скорее могу ожидать вопроса: "А что бы ты мог сделать, если бы у тебя было еще 19 миллионов?"».

Поэтому руководители Providian не пытаются определить в начале года, какое количество почтовых отправок необходимо послать потребителям. Вместо этого Бэрэд и его команда постоянно изучают поступающую информацию, фиксируют показатели отклика, процент завершения сделок и доходность капитала, производят квалифицированную оценку доходности и чистой приведенной стоимости кредитных карт и, регулярно собираясь вместе, определяют объем почтовой рассылки на текущую неделю.

Работа в рамках подобной системы, с использованием тщательно продуманных и хорошо отработанных моделей, не требует строгого планирования маркетинговых шагов и предварительной разработки бюджета. В отличие от большинства «консерваторов», которые предпочитают не заострять внимания на собственных ошибках, сотрудники Providian тратят немало времени на анализ уже реализованных решений, стараясь понять, что сработало, а что — нет.

Инженеры называют это контуром обратной связи. «Ну-ка, вспомним, что мы придумали в апреле месяце, — говорит Бэрэд. — Да, это было кошмарное решение; пусть оно станет для нас уроком. Попытку можно считать неудачной только в одном случае — если она вас ничему не научила. Чаще всего ваши эксперименты не приводят к появлению выдающегося продукта, но зато вы получаете возможность понять, чего делать не стоит, и избавить себя от удара граблями по лбу в будущем».

Вдобавок Providian лучше, чем конкуренты, разбирается в структуре собственных издержек и понимает, как эти издержки можно регулировать. Сотрудники компании осознают, что они занимаются разработкой чисто финансового продукта; они не производят ни зубной пасты, ни стирального порошка. Они также понимают, что уже благодаря размерам Citicorp и эффекту масштаба оформление и обслуживание кредитных карт обходится ему гораздо дешевле.

Но, как отмечает Бэрэд, конкурентные преимущества есть и у Providian: наличие собственной ниши, уникальная корпоративная культура и умелое использование вычислительной техники. «В крупных компаниях для принятия одного решения часто необходимо преодолеть множество культурных барьеров», — говорит он. В больших корпорациях, подобных American Express или Citicorp, часто создают огромные отделы маркетинга для продвижения отдельной торговой марки или продукта. Таким образом, компания доверяет свое ценное имущество группе молодых специалистов, которые к тому же находятся на расстоянии шести-семи иерархических уровней от основной клиентской базы.

Что, возможно, еще важнее, крупным игрокам просто недостает радикальности, чтобы попытаться шагнуть на рынок, на котором работает Providian. Кто-то игнорирует этот рынок по соображениям престижности, для кого-то оказываются слишком высокими входные барьеры — те сложные технологии и комплексные инфраструктуры сбора данных, которыми пользуется Providian.

Сконцентрировав все усилия на работе со своим основным рынком, компания получила существенное преимущество перед конкурентами, которые разбрасываются, пытаясь охватить как можно больше сегментов. При этом, оттачивая собственную бизнес-модель на протяжении более чем десяти лет, Providian выработала собственные критерии для оценки степени риска, которые не купишь ни в одном бюро кредитной информации. Ее конкуренты чаще всего просто не хотят тратить время и средства на то, чтобы понять, как по-

лучать прибыли в этом сегменте рискованного кредитования. «Здесь приходится учиться методом проб и ошибок», — говорит Бэрэд.

Сможет ли Providian удержать завоеванные позиции, продолжая расти и развиваться прежними потрясающими темпами? Сохранить независимость в финансовом мире, в котором найдется немало желающих проглотить удачливого конкурента? Возможно, самые суровые испытания у Меты еще впереди. Он сознательно избегает публичных выступлений. «Стараюсь, чтобы мои идеи были оригинальными и не слишком доступными для копирования», — говорит Мета.

Работая среди конкурентов, всегда готовых присвоить или скопировать хорошую идею, Providian сумела опередить остальных потому, что твердо придерживается своих радикальных принципов. Корпоративная культура компании поддерживает в молодых и талантливых сотрудниках Providian желание искать и находить новые эффективные методы работы. «Я готов платить за интеллектуальный капитал высокую цену, — говорит Мета. — Если у тебя работает умный человек, умнее, чем тот, который занимает такую же должность у конкурента, твои шансы на успех значительно повышаются».

В особенности если таким человеком является президент компании.

5. Harley-Davidson

Жизнь под оглушительный рев мотора

Там, где все конкуренты поворачивают направо, мы будем поворачивать налево.

Клайд Фесслер

Если смысл радикального маркетинга состоит в том, чтобы сплотить потребителей вокруг своей торговой марки, то одно из самых ярких его проявлений имело место 13 июня 1998 года. 50 тыс. мотоциклистов на оглушительно ревущих «харлеях» нескончаемой рекой из черной кожи и сверкающего хрома проследовали по трассе Interstate 94 по направлению к центру Милуоки, отметив таким образом 95-летний юбилей компании Harley-Davidson. Это было удивительное зрелище, впечатляющее своими масштабами и несущее сильный эмоциональный заряд; наглядное свидетельство того, что обладание «харлеем» делает человека членом совершенно уникального сообщества.

Harley-Davidson отмечает свой день рождения один раз в пять лет, и раз за разом эти празднования приобретают все более массовый характер. В честь 95-й годовщины владельцы «харлеев» были приглашены принять участие в мотопробеге по территории США, который стартовал из пяти разных точек и финишировал в родном городе Harley — Милуоки.

Девиз пробега звучал так: «Приезжайте домой!», и дилеры компании совместно с Клубом владельцев «харлеев» известили всех поклонников мотоцикла, что их ждут на празднике, который задумывается как «семейное торжество». Все номера в гостиницах на сотни миль вокруг Милуоки были забронированы еще за год до юбилейной даты, а 13 июня в Милуоки собрались 125 000 владельцев «харлеев» на своих железных конях (только 50 тыс. из них получили право участвовать в параде). В течение двух дней город чувствовал любимого корпоративного гражданина.

Поскольку руководители Harley-Davidson придерживаются радикальных взглядов на принципы маркетинга, никто из них не нарядился в костюм и галстук и не пошел встречать праздничную процессию на трибуну для зрителей. Все руководители высшего ранга, от председателя совета директоров Рича Тиэрлинка до генерального директора Джеффри Блустайна, и еще сотни работников компании приняли самое активное участие в мотопробеге и проделали на своих «харлеях» весь путь от одной из отправных точек до финиша в Милуоки. Руководителей, менеджеров, а также и большинство из пяти с половиной тысяч работников компании связывают с торговой маркой Harley неразрывные узы, потому что они не просто производят и продают эти мотоциклы, но и сами являются их владельцами. Они понимают, что «харлей» — это больше, чем мотоцикл, это образ жизни, произведение искусства, это объект душевной привязанности и знак принадлежности к особой общности людей.

В действительности история компании Harley-Davidson являет собой образцовый пример радикального маркетинга. Об удивительном возрождении компании, которая сумела преодолеть кризис 80-х годов и превратилась в фаворита Уолл-стрит и символ неистребимого американского упорства, написано немало. Все, чего сумела достичь Harley-Davidson, компания сделала благодаря глубокому пониманию сущности своей бессмертной торговой марки и непо-

колебимой вере в нее, а также благодаря блестящему управлению этой торговой маркой в дни, когда перспективы ее казались совсем незавидными.

Внятные и решительные шаги, которые предпринимало руководство компании, основывались на простом и понятном тезисе, общем для всех торговых марок экстра-класса, от часов Rolex до машин Ferrari: замены лучшему не существует. Направления меняются, символы статуса постепенно теряют свое значение, супермены рынка спотыкаются. А те, кто действует по законам радикального маркетинга, остаются на вершине успеха, потому что отказываются играть по правилам конкурентов. Подобно барабанщику Торо, они упорно шагают под музыку, которая играет именно для них, как бы тихо и далеко она ни звучала.

В последнее десятилетие иностранные производители увеличивали свои прибыли за счет продажи скоростных спортивных мотоциклов, имеющих обтекаемые, футуристические формы. Harley же в ответ постаралась еще более сконцентрироваться на своем прошлом и усилить акцент на традиции. Дизайн мотоцикла, навевающий воспоминания о 40-х и 50-х годах, разработал Уилли Дж. Дэвидсон, который возглавляет конструкторское бюро компании и является внуком одного из ее основателей, а также пользуется среди знатоков «харлеев» славой, соизмеримой со славой иной рок-звезды. Связь Дэвидсона с прошлым компании стала путеводной звездой ее будущего. Он все время в дороге, он беседует с покупателями, гоняет на мотоцикле вместе с владельцами «харлеев» и внедряет в жизнь их предложения.

Многие строили предположения относительно природы популярности Harley-Davidson, отмечая его уникальный дизайн и характерный «голос», говоря о чувстве мятежности и независимости, которое он несет с собой, о том, что он является символом здорового американского индивидуализма; но никто так и не смог объяснить, в чем секрет его привлекательности. Руководители компании утверждают, что никогда даже и не пытались разгадать загадку «харлея». «Если тайне найти

объяснение, то она перестанет быть тайной», — замечает генеральный директор Harley Джефф Блустайн. Он считает, что обаяние «харлея» уходит корнями в природу человеческого духа, являясь отражением неизбежной жажды свободы и тяги к приключениям, которые испокон веков были частью человеческой натуры. «Такое нельзя просто взять и придумать в офисе на Мэдисон-авеню»*, — говорит Блустайн. Зато можно использовать в своих интересах, как это делает не только сама компания Harley-Davidson, но и многие другие фирмы. Например, эксперты Мэдисон-авеню считают «харлей» такой крутой штукой, что компания получает миллионы долларов в виде бесплатной рекламы, поскольку ее мотоциклы появляются на бесчисленных плакатах и в бесчисленных роликах, посвященных другим объектам — машинам, предметам одежды и даже Нью-Йоркской фондовой бирже. Ежемесячно маркетинговый отдел компании регистрирует как минимум пять заявок на использование мотоцикла «харлей» в рекламных продуктах различных фирм. В то время как организации платили по миллиону долларов за 30 секунд рекламы во время трансляции Суперкубка 1997 года, сто «Харлеев» разместились на поле совершенно бесплатно — в качестве участников шоу, которое развлекало зрителей в перерыве между таймами. Вице-президент Harley-Davidson по маркетингу Джоан Бишман утверждает, что ее постоянно осаждают знаменитости, которые хотели бы стать официальным лицом Harley. Поскольку Harley-Davidson не размещает роликов на общенациональном телевидении, а объем ее печатной рекламы крайне ограничен, Бишман вежливо отклоняет все полученные предложения.

Чем же объясняется подобный ажиотаж вокруг мотоцикла? Руководители Harley-Davidson прекрасно поняли природу эмоциональных уз, которые связывают владельцев «Харлеев» со своими мотоциклами. Все усилия компании, связа-

*Мэдисон-авеню на Манхэттене считается своеобразной Меккой рекламы в Соединенных Штатах. Здесь расположены представительства многих рекламных и маркетинговых компаний.

ны ли они с разработкой, производством или продвижением собственного продукта, имели своей целью сохранение этой таинственной ауры и укрепление этих удивительных уз. Harley-Davidson, например, зарегистрировала в патентном ведомстве США как торговую марку звук мотора мотоцикла «харлей», это знаменитое отчетливое «па-та-то, па-та-то, па-та-то», которое выговаривает его патентованный V-образный двухцилиндровый двигатель. Harley-Davidson считает, что конкуренты, которые всю копируют дизайн «харлея», пытаются воспроизвести и голос его мотора, а этот голос, по мнению руководителей компании, является таким же уникальным атрибутом их продукта, как внешний вид мотоцикла или его двигатель. Если NBC зарегистрировала в качестве торговой марки три ноты своих позывных, а MGM — используемый ею львиный рык, то почему бы и Harley не сделать то же самое?

Для многих людей рев «харлея» — это классический пример превышения допустимого уровня шума. Но для тех, кто влюблен в мотоциклы Harley-Davidson, это зов страсти. Кроме того, это еще и отличный пример того, как работают со своей торговой маркой выдающиеся представители радикального маркетинга. Как и другие радикалы, Harley сумела переосмыслить образ своего продукта, избавив его от многих негативных коннотаций и придав ему положительное звучание. Многие годы слово «харлей» заставляло вспоминать о зловещих байкерских бандах; чтобы избавиться от этого стереотипа, компания учредила международный клуб и стала сотрудничать с уважаемыми благотворительными организациями. Укреплять связь с потребителями ей помогают ежегодные мотопробеги и слеты мотоциклистов, которые проходят, например, в Дейтон-Бич или в Стургисе, штат Северная Дакота.

В ответ на яростный натиск зарубежных конкурентов Harley-Davidson решила еще больше внимания уделять вопросам качества (и это при том, что спрос на ее товар и так намного превышает предложение), сделать свой продукт цен-

тром сплоченного сообщества и объединить в этом сообществе как покупателей, так и сотрудников Harley и ее дилеров.

Такая стратегия превратила Harley-Davidson в торговую марку, для которой не существует границ. Ее поклонниками являются люди разного пола и возраста, с разным уровнем образования и доходов, представители разных национальностей и приверженцы противоположных политических взглядов. Какой другой товар является объектом глубокой привязанности как «ангелов ада», так и воротил большого бизнеса вроде покойного Малколма Форбса, который во время обеденного перерыва любил прокатиться на своем «харлее» по Уолл-стрит?

Маленькая реклама, большое имя

Насколько авторитетна торговая марка Harley-Davidson? Можно поискать ответ на этот вопрос в мире цифр, хотя, конечно, цифры — это только часть удивительной истории «харлея». В 1997 году компания Harley-Davidson Inc., которая в 1985-м стояла на пороге банкротства, двенадцатый раз подряд объявила, что уровень продаж за прошедший год побил все рекорды. Доходы компании по сравнению с предыдущим годом возросли на 21% и составили 1,8 млрд. долларов. Было продано 132 000 мотоциклов, что на 11,4% больше, чем в 1996 году. Дилеры компании заявили, что с легкостью могли бы продавать вдвое больше, если бы производственные мощности компании обеспечили поставку такого объема продукции.

Подобно другим представителям радикального направления, Harley-Davidson не считает крупномасштабные вложения в рекламу необходимым условием успеха. В 1997 году расходы Harley на рекламу составили всего 1 млн. долларов, что ровно на 1 млн. больше того, что было потрачено на эти цели в 1996-м. (Сравните с затратами фирмы Toyota, которая израсходовала на рекламу одной модели Camry почти 100 млн. долларов.)

Harley не выделяет гигантских бюджетов на рекламу, которая призвана возбуждать интерес к ее торговой марке, потому что в этом просто нет нужды. Спрос на мотоциклы настолько высок, что дилеры постоянно сообщают, что желающим купить «харлей» приходится ждать своей очереди целый год, а то и больше. Даже супруге председателя совета директоров Harley пришлось оформлять заказ на покупку нового мотоцикла, который предназначался в подарок ее мужу, почти за год до его дня рождения.

Неудивительно, что биржевая стоимость акций Harley достигла завидных высот: каждые 10 000 долларов, которые были вложены в Harley-Davidson в 1986 году, когда переживавшая не лучшие дни компания выпустила свои акции на фондовый рынок, к концу 1997 года превратились в 312 500 долларов. Большинство сотрудников Harley-Davidson, а также многие из клиентов компании являются ее акционерами.

Однако настоящим свидетельством радикальности Harley-Davidson мы считаем ее приверженность правилам, которые были перечислены в главе 2, от внимательного отношения генерального директора к вопросам маркетинга до создания сообщества потребителей и сохранения верности своей торговой марке.

Притягательная сила сообщества

Несмотря на то что Harley-Davidson имеет долгую и богатую историю, золотым веком для компании стали последние 15 лет, когда ее торговая марка нашла себе новых поклонников в лице повзрослевших детей поколения «беби-бума». Долгие годы они грезили о собственном «харлее» и, наконец, стали зарабатывать достаточно, чтобы позволить себе осуществить эти мечты. В один прекрасный момент «харлей» перестал быть мотоциклом для «синих воротничков», типичных работяг, которые на протяжении долгих лет составляли основную клиентскую базу компании. Призна-

ки возрождения становились все очевиднее, цены на мотоциклы росли, демографический профиль ее потребителей менялся.

Средний возраст и средний доход владельцев «харлеев» резко увеличились, а в мотогонках Harley-Davidson неожиданно стали принимать участие многочисленные юристы, инвестиционные банкиры и руководители высшего звена, которые водили дружбу с длинноволосыми механиками и обменивались с ними полученными впечатлениями. Знаменитости вроде Джея Лено, Арнольда Шварценеггера или Билли Джоэла, которые покупали «харлеи», делились с торговой маркой частичкой своего обаяния. Как и другие представители радикального маркетинга, Harley-Davidson не только сумела создать большое сообщество, но и наделила его жизненно необходимым качеством — способностью к взаимопониманию.

Когда на территории Marcus Dairy в Денбери, штат Коннектикут, воскресным утром собирается обычная компания приятелей-мотоциклистов, невозможно понять, кто из них президент корпорации, а кто — подрядчик по установке сантехники. Они встречаются для того, чтобы полюбоваться на мотоциклы и послушать истории о гонках и мотопробегах, и их вовсе не интересует социальное положение или резюме собеседника. Руководители крупных фирм утверждают, что езда на мотоцикле помогает снимать напряжение. Она требует полной концентрации, является источником неповторимых ощущений и позволяет на время забыть о проблемах и заботах большого бизнеса.

Регина Берстон окончила Гарвардский университет и работает консультантом. Она живет в Сан-Анселмо, штат Калифорния, и обожает ездить за рулем «харлея». Регина говорит, что поклонниками мотоцикла часто становятся энергичные предприимчивые натуры, потому что они любят рисковать, а гонки предоставляют им такую возможность. «Запах опасности, солнце и ветер в лицо... В этом есть что-то чувственное и первобытное».

Порой закоренелые приверженцы традиций насмежаются над этими «Rubbies» (rich, urban bikers — богатые горожане-мотоциклисты) и упрекают Harley в том, что он продает свою душу обеспеченной толпе. Руководители компании, однако, никогда не сомневались в том, что привлечение новых слоев потребителей пойдет Harley-Davidson только на пользу. Но они с самого начала решили, что лучший способ расширить свою аудиторию — не забывать о своей миссии. «Мы продаем удовольствие, — говорит Тиэрлинк. — Мы не обслуживаем какую-то отдельную группу. Наши потребители — очень разные люди, они зарабатывают на жизнь самыми разными способами, но все они являются членами одной большой семьи Harley-Davidson. Если бы все люди на земле научились ладить между собой так же, как ладят владельцы "харлеев", было бы просто здорово».

Страстные энтузиасты

Как другие представители радикального направления, Harley-Davidson не имеет сложной и громоздкой маркетинговой структуры. Бишман говорит, что уже более четырех лет в ее отделе работают всего 12 человек. «У нас такая замкнутая компания», — смеется она. При этом Harley проводит масштабные мероприятия, вроде празднования своего 95-летия, и опирается при этом исключительно на свои силы. Большинство крупных фирм поручают организацию подобных торжеств специализированным компаниям; а руководство Harley обратилось к сотрудникам и сформировало из добровольцев более 80 комитетов, которые в течение трех лет занимались подготовкой этого праздника.

Радикалы очень внимательно относятся к подбору персонала, они стремятся, чтобы персонал, точно так же, как и потребителей, связывали с компанией неразрывные узы. В итоге их сотрудники, как правило, становятся страстными энтузиастами, которые просто боготворят свою торговую марку. Каждый из работников Harley-Davidson считает себя

лично ответственным за судьбу брэнда Harley и делает все, чтобы сохранить его блеск и величие. Этот подход оказался настолько действенным, что в 1995 году в компании был упразднен отдел по работе с торговой маркой. Сотрудники Harley не только позируют в качестве моделей, демонстрируя одежду для мотоциклистов во время съемок для каталога, но и проводят экскурсии по цехам, где рождаются «харлеи», а также принимают участие в проводимых клубом HOG мотогонках. Проходя мимо конвейера, тут и там видишь рабочих, одетых в фирменные «харлеевские» футболки. «Специальный отдел по развитию торговой марки нам просто ни к чему, — говорит Бишман. — Здесь каждый занимается ее развитием».

Harley-Davidson — это крупное промышленное предприятие, все его работники в обязательном порядке становятся членами профсоюза. Тем удивительнее уровень согласия и взаимопонимания, которым характеризуются отношения между рядовыми сотрудниками и их руководителями. Не все поступающие на работу в компанию являются владельцами «харлеев», но большинство новичков, так или иначе, испытывают теплые чувства по отношению к Harley. В любом случае очень скоро все они становятся ярыми поклонниками Harley-Davidson и ее продукта.

Практически к каждому поступающему в отдел кадров резюме прилагается сопроводительное письмо, в котором рассказывается о родственнике, проработавшем в компании много лет, или о личных впечатлениях от общения с «Харлем» — сотни историй, которые свидетельствуют о том, что жизнь компании стала частью жизни общества. В должностные обязанности тех, кто работает в Harley-Davidson, входит посещение мотогонок и других проводимых компанией мероприятий; вместо того чтобы жаловаться на дополнительную нагрузку, сотрудники наперебой предлагают свои кандидатуры, как только появляется шанс выполнить подобное поручение. Перспектива встретиться с настоящим рабочим с завода Harley приводит клиентов в восторг. Ежегодно за-

вод по сборке мотоциклов в Йорке, штат Пенсильвания, принимает 60 тыс. посетителей, еще 25 тыс. экскурсантов посещают завод по производству двигателей, который расположен в Милуоки. В роли гидов выступают сотрудники компании, которые с гордостью показывают гостям место, где рождается Harley-Davidson.

«Если мы когда-нибудь потеряем это чувство, мы потеряем и торговую марку Harley-Davidson, — говорит Бишман. — Если покупатель не будет ощущать, что мы гордимся нашим продуктом, он тоже не станет им гордиться».

Прочь из душного офиса

Руководители Harley отказались от использования фокусных групп и исследования возможностей рынка. Они изучают своих потребителей изнутри, гоня вместе с ними на мотоциклах. Блустайн, который в 1997 году сменил Тиэрлинка на посту генерального директора, работает в компании уже двадцать четвертый год. Во время празднования девяносто пятого дня рождения Harley-Davidson он возглавлял колонну мотоциклистов, которая проделала путь от Йорка, штат Пенсильвания, до Милуоки. Боссы компании участвуют не только в мероприятиях, которые организует сама Harley-Davidson. В марте Тиэрлинк приезжает во Флориду на Дейтонскую неделю мотоциклиста, а в августе посещает знаменитые мотогонки в Стургисе, Северная Дакота, и отыскать в толпе этого бухгалтера по образованию, который одет в кожаные одежды, так же непросто, как найти Вальдо в игре «Где же Вальдо?». Он ничем не отличается от клиентов своей компании, потому что сам является одним из них.

В действительности, как и другие представители радикального маркетинга — Дик Иган из EMC, Джим Кох из Boston Beer, Клэй Мэтайл из Iams или Дэвид Стерн из NBA, — Тиэрлинк разделяет душевную привязанность своих клиентов к продукту, который выпускает его компания. Для него, как и для любого его сотрудника или клиента, впол-

не естественно оседлать свой Heritage Springer* и промчаться на нем 70 миль, чтобы попасть на утреннюю встречу в Мэдисоне. И нет для него большей радости, чем пообщаться с настоящими фанатами, в гаражах у которых стоит по два, три, четыре «харлея», и поговорить с ними про мотоциклы.

Джордж Конраде прежде был одним из руководителей службы маркетинга в IBM, теперь он работает в Кэмбридже, штат Массачусетс, и возглавляет BBN Congregation. Конраде давно неравнодушен к «харлеям» и является счастливым обладателем трех мотоциклов. Когда он работал в IBM, он встречался со многими менеджерами Harley-Davidson, поскольку Harley была одним из клиентов его компании. Конрад всю свою жизнь был фанатичным поклонником мотоциклов Harley, но акции Harley он решил приобрести после того, как познакомился с Тиэрлинком и его командой и прокатился вместе с ними на мотоциклах. «Я не знаю никого, кто бы понимал своего потребителя так, как понимают его руководители Harley. Мало кто уделяет столько внимания взаимоотношениям с клиентами», — говорит Конраде.

В конце 80-х годов Конраде познакомил с ребятами из Harley своего коллегу Майкла Армстронга, и тот быстро пополнил ряды фанатов «харлея». В 1990 году Конраде и Армстронг по приглашению Тиэрлинка прилетели в Милуоки и посетили цеха Harley-Davidson. Затем им предоставили по мотоциклу, и вместе с командой менеджеров компании они отправились в путь. Им предстояло проехать 300 миль и, добравшись до завода IBM в Рочестере, штат Миннесота, осмотреть его производственные мощности. Эта встреча потребителя с поставщиком была совсем не похожа на привычные переговоры, но, несомненно, оставила в памяти всех участников неизгладимые впечатления.

Для Армстронга, который сейчас работает генеральным директором AT&T, эта поездка стала незабываемым событием. «Въезжаешь в маленький городок, ты и еще много таких

* Модель мотоцикла Harley-Davidson.

же мотоциклистов, и этот особый, неповторимый рокот сразу дает всем знать, что прибыли "харлеи", — вспоминает Армстронг. — Мальчишки и взрослые мужчины оборачиваются, и смотрят на тебя, и улыбаются. И ты можешь точно сказать, что в этот момент они думают: "Хотел бы я быть за рулем этого мотоцикла!"».

Как это было

Как и другие великие радикалы, компания Harley-Davidson за свою долгую жизнь неоднократно меняла свой облик. Ей удалось сделать то, чем могут похвастаться не многие из давно известных фирм. Она сумела сохранить то хорошее, чем гордилась еще много лет назад, и заставила мир забыть о плохом, перелистнув мрачные страницы своей истории. Нынешняя Harley-Davidson — это, по существу, новая компания, которая пережила свое очередное, и наиболее поразительное, перерождение в начале 80-х. При всем при том Harley по-прежнему окружает таинственная аура ее бурного прошлого, и руководители компании с удовольствием используют легенды и предания о «харлее» в качестве основного маркетингового орудия.

Harley начала использовать радикальные маркетинговые методы только в 1981 году, когда в компанию пришла новая команда старших менеджеров, деятельность которых стала наглядным пособием по достижению успеха. Если кому-то нужны доказательства того, что самые зрелые и обремененные традициями фирмы могут вливаться в ряды радикально мыслящих, то Harley является отличным примером этого.

В первые годы существования Harley-Davidson заслужил славу крепкого и надежного мотоцикла и стал популярен как в кругах любителей, так и среди профессиональных гонщиков. Во время Второй мировой войны «харлеи» использовались в качестве военных транспортных средств, и после ее окончания возвращающиеся домой ветераны предпочитали ездить на мотоциклах именно этой марки.

По иронии судьбы, «харлеи» стали любимым средством передвижения как полицейских подразделений, так и многочисленных вновь образованных мотобанд. Такая ситуация породила маркетинговое противоречие, с которым компании пришлось бороться на протяжении многих лет. В те дни Harley-Davidson являлся стандартом, по которому мерили любой мотоцикл: четкие линии, обилие хромированных деталей и широкий выбор дополнительных аксессуаров для украшения. В этот период появилось множество кустарных мастерских по переделке мотоциклов. Немногочисленные, но страстные любители «раздевали» своих железных коней, оставляя только самые необходимые детали, чтобы обеспечить им максимально высокую скорость. При этом мотоцикл приобретал достаточно своеобразный внешний вид, который мало кого привел бы в восторг. Эти «чопперы», или, как их стала называть пресса, hogs, сделали и так небезупречную репутацию «харлея» еще более сомнительной.

Было ясно, что мотоциклы для американцев перестали быть просто транспортным средством, каким они были в довоенные годы. Они превратились в символ свободы, неповиновения и индивидуализма, в какой-то степени заменив ковбойскую лошадь с Дикого Запада. А Harley-Davidson, большой, мощный и голосистый, стал для растущей армии энтузиастов олицетворением классического мотоцикла.

Случай, который произошел в 1947 году во время ежегодного ралли Американской ассоциации мотоциклистов в Холлистере, штат Калифорния, взволновал всю страну и на несколько десятилетий определил образ «харлея» в глазах Америки. Около пятиста напившихся мотоциклистов ворвались в крошечный городок на севере Калифорнии и начали бить окна, крушить рестораны и бары и терроризировать местное население. Пятьдесят полицейских с трудом взяли ситуацию под контроль. Несколько человек было ранено, многие задержаны. Репортер из журнала Life сфотографировал одного из «мотобандитов». Откровенно нетрезвый, он сидел за рулем своего «раздетого» «харлея» на вершине горы из пус-

тых пивных бутылок. Пьяно уставившись в объектив камеры, он поднимал над головой две бутылки с пивом. К огромной досаде Harley-Davidson, снимок был напечатан на обложке популярного журнала.

Этот случай стал событием общенационального масштаба и широко обсуждался в средствах массовой информации. В 1954 году огромную популярность получил фильм *The Wild Ones* («Дикари»), главную роль в котором сыграл молодой Марлон Брандо. Сюжет этого фильма напоминал о том, что произошло в Холлистере. В Америке начали зарождаться новые и новые мотобанды, наибольшую известность среди которых получили «Ангелы ада». Все они передвигались на «харлеях». Хотя фанаты езды на мотоцикле были по большей части типичными работягами, курильщиками и любителями пивка, они не являлись ни бандитами, ни смутьянами. Однако очень скоро при виде любой большой группы затянутых в кожу мотоциклистов горожане начинали готовиться к самому худшему, что, конечно, только упрочивало уже имевшуюся дурную славу. Героями вышедшей в 1969 году кинокартины *Easy Rider* («Беспечный ездок») стали два торговца наркотиками, которые путешествовали по Америке на своих «харлеях». Это еще больше укрепило образ «плохого парня», который закрепился за этим мотоциклом.

Несмотря на отрицательные стереотипы, Harley-Davidson никогда не отклонялась от выбранной однажды цели: производить мощный надежный мотоцикл для увлеченных людей. Более того, руководители компании не могли не заметить, что слава изгоя отчасти добавляла «харлею» особую привлекательность. Образ «плохого парня» придавал торговой марке особый шарм и пробуждал мятежника в душе клиентов Harley, большинство из которых были мужчинами. «Harley является отражением того, о чем мечтают многие американцы, — говорит Бенсон П. Шапиро, консультант и бывший преподаватель Гарвардской школы бизнеса. — Эти мечты слегка порочны, немного добродетельны, а для торговой марки подобный образ является чрезвычайно привлекатель-

ным». И идеально подходящим с точки зрения радикального маркетинга.

К концу 50-х Harley принадлежала большая часть рынка тяжелых дорожных мотоциклов и мотоциклов для использования в подразделениях полиции. Однако на пороге был золотой век автомобилестроения, и продажи американских мотоциклов начали неуклонно снижаться.

К середине 60-х годов из 214 американских производителей мотоциклов на плаву осталась одна только Harley-Davidson. Неэффективное семейное управление и неожиданно хлынувший на американский рынок поток дешевых и качественных японских мотоциклов Honda, Kawasaki, Suzuki и Yamaha поставили Harley на порог банкротства. Компанию спасла American Machine and Foundry Company (AMF), которая в 1969 году купила ее за 21 млн. долларов.

Сберечь торговую марку

Избавив Harley от угрозы банкротства, AMF все же не смогла вдохнуть в компанию новую жизнь. К чести AMF, она вложила миллионы долларов в производственные мощности Harley-Davidson. К 1973 году Harley выпускала 37 тыс. мотоциклов в год, а ее товарооборот составил 122 млн. долларов. Однако усилия AMF привели к перепроизводству «харлеев», которое сопровождалось значительным снижением качества. «Харлей» и до этого имел репутацию мотоцикла с порой протекающим и несколько капризным двигателем, но теперь от Harley-Davidson стали отворачиваться даже самые верные поклонники, которые боготворили своих железных коней и часами возились с ними в гаражах, по локоть в моторном масле и смазке.

В конце 70-х American Machine and Foundry Company, наконец, зашла слишком далеко, решив вместо имени Harley-Davidson ставить на мотоциклы марку AMF. Объем продаж резко сократился, и AMF начала подыскивать, кому бы продать свое неудачное приобретение. Высшее руководство

Harley было просто поражено подобным высокомерием и абсолютным непониманием сущности торговой марки. В 1981 году Вон Билз, генеральный директор Harley-Davidson, собрал единомышленников из числа служащих компании, среди которых был и Джефф Блустайн, нашел внешние источники финансирования и выкупил Harley у American Machine and Foundry Company. Если принять во внимание, что в разгаре был экономический кризис, процентные ставки прыгали то вверх, то вниз, а динамика рынка не сулила ничего хорошего, то это был поистине радикальный шаг. Но, как и все радикалы, Билз и его команда настолько твердо верили в выпускаемый ими продукт, что были готовы заложить собственные дома ради спасения торговой марки Harley. Как уже говорилось, радикалы рассматривают невозможное как возможность найти выход, и с этой точки зрения спасение Harley-Davidson представляло собой отличный шанс, ибо компания действительно находилась в безвыходном положении.

В течение нескольких последующих лет жизнь в компании, обремененной образовавшимся в результате выкупа семидесятимиллионным долгом, едва теплилась. Ее сотрясали вихри бушующего экономического кризиса и пригибал к земле яростный натиск конкурентов из Японии. В 1981 и 1982 годах компания потеряла более 50 млн. долларов, и к 1983-му перед ней снова маячила перспектива банкротства. Компания публично протестовала против того, что японцы продавали свои мотоциклы по демпинговым ценам, и обращалась к президенту Рейгану и конгрессу с требованием установить на японские мотоциклы высокие ввозные пошлины. Забавно, но в то же самое время руководители Harley-Davidson путешествовали по Японии и изучали знаменитые японские методы организации производства — такие, как управление запасами по системе «точно вовремя» и кружки качества, — чтобы попытаться применить их в задыхающейся от проблем Harley. Японским опытом интересовались и другие американские бизнесмены.

Позднее Билз сказал в интервью *New York Times*, что после нескольких лет обвинений в адрес японских производителей Harley-Davidson наконец признала, что напрасно искала виноватых на стороне: «Мы осознали, что проблема была в нас, а не в них».

Не многим торговым маркам удается оправиться после подобных передрыг. Однако Harley сумела выдержать это испытание и на волне националистических антияпонских настроений, охвативших Штаты в 80-х годах, превратилась в объединяющий символ американской жизнеспособности и настойчивости, в любимого всеми неудачника, которого нужно было подбодрить, чтобы он вновь вскарабкался на вершину успеха. Воспользовавшись этой счастливой вспышкой экономического национализма, команда Harley-Davidson прибегла к радикальным маркетинговым мерам.

Усилив контроль за качеством, Harley начала возвращать себе отвернувшихся было поклонников. Отчаянно нуждаясь в дополнительном капитале, компания осуществила в 1986 году первичную эмиссию акций, которая была с энтузиазмом встречена на Уолл-стрит. Инвесторы вроде менеджеров разных уровней, с незапамятных времен тайно мечтавших о собственном «харлее», охотно вкладывали деньги в акции Harley-Davidson.

Бона Билза на посту генерального директора сменил Рич Тиэрлинк, который тоже отличался радикальным подходом к вопросам маркетинга. Он понимал, что Harley выжила только потому, что у нее была преданная клиентская база и имя Harley ассоциировалось у потребителей с сотнями счастливых воспоминаний. Он также понимал, как много для компании значит надежная дилерская сеть, в которую входили более 600 точек по продаже «харлеев». У Harley было немало дилеров, похожих на А. Д. Фэрроу из Колумбуса, штат Огайо, который продал свой первый «харлей» в 1912 году и хранил верность компании, даже когда дела у нее шли совсем плохо. И еще Тиэрлинк знал, что торговая марка Harley сумела выстоять даже в самые черные дни благодаря тому, что вла-

дельцы «харлеев» продолжали любить и беречь своих старых железных коней, несмотря на то что в определенный период компания выпускала мотоциклы не самого высокого качества. Таковую преданность встретишь нечасто, но она помогает свернуть горы. И бывает чрезвычайно заразной.

Большая часть служащих и рабочих, ежедневно заполняющих офисы и цеха Harley в Милуоки, отдали компании многие годы своей жизни. Все они, по словам Тиэрлинка, душой болеют за то, чтобы торговая марка Harley-Davidson жила и процветала на протяжении долгих, долгих лет. Тиэрлинк считает, что каждому из них свойственна «высокая внутренняя мотивация», истоки которой кроются в богатом наследии Harley. «У нас были взлеты и падения, — говорит он. — Когда мы забывали о своих традициях, об обязательствах перед сотрудниками или покупателями и пытались продавать товар, который не соответствовал нашим стандартам качества, все наши доли рынка летели к чертям».

Harley тщательно продумала план возрождения, который призван был перестроить и обновить ее торговую марку. Этот план стал настоящим манифестом радикального маркетинга. В него вошли следующие пункты:

- резкое повышение стандартов качества;
- возвращение к традиционным формам и конструкциям, которые являются основой торговой марки Harley;
- создание сообщества потребителей и активное участие в его жизни;
- сохранение целостности торговой марки;
- позиционирование, нацеленное на успех.

Поиск собственного пути

Клайд Фесслер пришел в Harley-Davidson в 1977 году в качестве управляющего по рекламе и стимулированию сбыта. В начале 80-х он принял участие в разработке маркетинговой стратегии компании, целью которой было обновление потускневшего имиджа Harley. Фесслер вспоминает четырех -

дневную встречу с новым партнером Harley-Davidson, рекламным агентством Carmichael Lynch, которая состоялась в Миннеаполисе в 1981 году. На встрече обсуждались проблемы конкуренции с японскими компаниями Honda, Kawasaki, Yamaha и Suzuki.

«Мы пытались понять, чем японские мотоциклы отличаются от "харлеев". Мы взяли большой лист бумаги и записали слабости и преимущества каждой из сторон. Деятельность японцев носила глобальный характер, они имели долгосрочные стратегические планы, вкладывали много средств в рекламу и поставляли на мировой рынок широкий ассортимент товаров. Им требовалось не больше полутора-двух лет, чтобы воплотить новую идею в конкретном изделии».

«Репутация Harley-Davidson была неоднозначной, — продолжает он. — У нас было богатое прошлое, наши традиции, загадочное обаяние "харлея". Мы стали думать, как мы можем противостоять этим гигантам. Мы посмотрели на то, чего они достигли за пять прошедших лет, и спрогнозировали, что у них будет еще через пять... новые двигатели, новые рамы, новые подвески, новые технологии. И мы решили, что пойдем по другому пути. *Если они поворачивают направо, нам нужно повернуть налево.* Давайте действовать по-другому и делать то, чего они сделать не смогут, сказали мы. Мы выбрали для себя такую стратегию и придерживаемся ее по сей день».

Снова на коне

За то время, пока Harley входила в состав AMF, качество ее продукции настолько упало, что стало объектом для злых насмешек всех тех, кто имел дело с мотоциклами. «Я "харлей" себе купил: мило ехал, пять тащил», — говорилось в одном популярном стишке. К середине 70-х годов дорожные патрульные Калифорнии, например, отказались от использования «харлеев», потому что мотоциклы этой марки были ненадежны и у них часто вытекало масло. Положение было настолько серьезным, что Harley-Davidson возложила на своих

дилеров функцию контроля за качеством продаваемых мотоциклов, так как не могла полагаться в этом вопросе на собственных специалистов.

Чтобы реанимировать торговую марку, компания решила полностью перестроить производственный процесс. «Качество стало орудием нашего выживания», — говорит Кен Каттон, вице-президент компании и генеральный директор расположенного в Милуоки завода по производству мотоциклетных двигателей. Действительно, именно качество стало главной движущей силой, которая позволила кардинальным образом изменить незавидное положение компании. Harley сократила число офисных работников, модернизировала технологии производства, разработала новые надежные и высококачественные двигатели и внедрила японские методы изготовления продукции и контроля за качеством. Таким образом, решимость Harley добраться до вершины успеха сочеталась с активными действиями по возрождению ее торговой марки. Результатом такой политики стал такой высокий спрос на мотоциклы Harley-Davidson, что компания не в состоянии обеспечить его полное удовлетворение.

В середине 90-х годов компания вложила в расширение производства 200 млн. долларов, и в 1998 году в продажу начали поступать мотоциклы, собранные на новом заводе в Канзас-Сити. К 2003 году, когда Harley будет отмечать свой вековой юбилей, компания планирует довести ежегодный объем производства до 200 тыс. мотоциклов. К чести Harley нужно заметить, что компания отказывается жертвовать качеством ради количества. Постояв у края бездны забвения, команда Harley-Davidson приобрела классический параноидальный менталитет выживших после кризиса. Как и все лучшие представители радикального маркетинга, руководители Harley считают, что следует делать все необходимое для стабильного развития предприятия, а не гнаться за быстрой выгодой, и тогда неудача тебе не грозит.

«Безусловно, неприятно, что мы заставляем наших покупателей ждать, — говорит Тиэрлинк. — Но мы вовсе не зани-

маемся целенаправленным ограничением объема производства. Мы спрашиваем клиентов, хотят ли они, чтобы качество наших мотоциклов снова упало до уровня 70-х — начала 80-х. Конечно, это не делает ожидание менее томительным, но помогает потребителям понять мотив наших действий».

Как это часто случается с радикалами, Harley, после того как в 1981 году команда Билза выкупила ее у AMF, испытывала серьезную нехватку материальных ресурсов. Поэтому ей пришлось использовать нетрадиционные методы, направленные на повышение качества выпускаемой продукции и снижения ее себестоимости. Начав с разработки в 1983 году нового двигателя Evolution, Harley последовательно совершенствовала двигатели и другие узлы своих мотоциклов, устраняла ставшие притчей во языцех протечки масла, уменьшала токсичность выхлопа, улучшала эксплуатационные качества. «Мы сохраняли внешний вид "харлея", но избавлялись от его внутренних дефектов», — заметил один из руководителей Harley-Davidson.

Сейчас мотоциклы изготавливаются строго на основании поступающих от дилеров предварительных заказов, а не в соответствии с прогнозами рыночного спроса. Каждый мотоцикл, покидающий стены завода, имеет определенный номер, совпадающий с номером счета-фактуры, выставленного конкретному дилеру. Спрос на мотоциклы Harley настолько высок, что корпорация не может позволить себе иметь больше, чем 20 собственных «харлеев» — по одному каждой модели, — которые она использует для проведения фотосъемок. Такая политика позволила компании не держать на складе большие запасы комплектующих и использовать японский метод «точно вовремя». Поточный метод поставки качественных деталей на заводы Harley-Davidson не только уменьшает количество средств, замороженных в запасах, но и обеспечивает высокое качество технологического процесса.

Размер премии служащего Harley-Davidson зависит не только от финансовых результатов деятельности компании, но и от количества полученных рекламаций. Чем ниже про-

цент брака, тем больше сумма премиальных. Члены профсоюза, получающие почасовую оплату, также заинтересованы в том, чтобы качество выпускаемой продукции было высоким: ежеквартальная премия выплачивается им только при достижении определенных качественных показателей, которые были согласованы с профсоюзами.

Секрет надежности «харлеев» объясняется и тем, что производят их люди, которые влюблены в эту торговую марку. Половина сотрудников Harley-Davidson проработала в компании двадцать или более лет и вместе с ней прошла через самые тяжелые испытания. Если вы попадете в Милуоки, взгляните на Кэпитал-Драйв, где расположен огромный завод Harley по производству двигателей. Вашим глазам предстанет наглядное доказательство преданности работников Harley своей торговой марке: стоянка перед зданием завода заполнена сотнями сверкающих «харлеев», каждый из которых принадлежит одному из сотрудников компании. Саттон утверждает, что по меньшей мере 40% из 1100 его подчиненных приезжают на работу на «харлее». Позор тому, кто припаркует где-нибудь поблизости «хонду» или «кавасаки». У конвейеров завода стоят люди, одетые в фирменные «харлеевские» футболки или, по крайней мере, дополнившие свою рабочую форму тем или иным знаком принадлежности к любимой компании. Это вовсе не является обязательным требованием — просто они гордятся тем, что работают на Harley. По словам Джоан Бишман, жители Милуоки относятся к тем, кто работает на Harley-Davidson, с большим уважением.

И хотя достоверных данных по этому вопросу нет, но по слухам сотрудники Harley-Davidson имеют на разных частях тела больше татуировок с логотипом родной компании, чем сотрудники любой другой организации. От них не отстают и клиенты. Вместо того чтобы дистанцироваться от такого неоднозначного способа проявления привязанности, руководители Harley откровенно радуются ему и даже с удовлетворением упоминают его в годовом отчете компании.

Как это всегда бывает у лучших представителей радикального маркетинга, каждого работника Harley-Davidson связывают с потребителями компании неразрывные узы. Принимая то или иное решение, сотрудники компании с легкостью ставят себя на место своего покупателя, потому что многие из них являются такими покупателями на самом деле. «Здесь то и дело можно услышать: "Себе на мотоцикл я эту штуку не поставил бы, поэтому не буду ставить ее и никому другому"», — говорит Кен Саттон.

Такое отношение было вознаграждено сторицей. «Харлеи» стали гораздо удобнее в эксплуатации и обслуживании. В середине 80-х годов калифорнийский дорожный патруль вернул в свои гаражи мотоциклы Harley-Davidson; многие полицейские управления в США также стали использовать эти мотоциклы в качестве надежного транспортного средства.

Теперь Harley стремится к тому, чтобы расширить границы использования торговой марки, продавая лицензии на выпуск фирменной одежды, аксессуаров, игр и игрушек и тому подобных вещей. Основным критерием отбора кандидатов при этом по-прежнему остается качество. «Основная проблема заключается не в том, что торговую марку имеют самые разные изделия, а в том, что ее могут использовать для распространения некачественных товаров по неоправданно высокой цене, — говорит Кристофер Харт, консультант по вопросам управления из Бостона. — Это подрывает доверие. Есть у человека "харлей" или нет, но если он поклонник Harley-Davidson, то его связывают с компанией узы доверия. Если ему навязывать под маркой Harley низкосортное дорогостоящее барахло, результатом будет обесценивание торговой марки и ослабление этих уз».

Именно поэтому, утверждает вице-президент по маркетингу Джоан Бишман, отдел по выдаче лицензий очень внимательно изучает товары, которые претендуют на получение торговой марки Harley, и выбирает только те, которые соответствуют собственным стандартам качества Harley-Davidson. «Наша компания на рынке уже почти сто лет, и

желающих напортчить и стать человеком, из-за которого следующие сто лет ее здесь не будет, не находится».

На зависть дизайнерам

Одним из принципов радикального маркетинга является сохранение узнаваемого облика торговой марки. Мало кто может соперничать с Harley в этой области. Подобно Grateful Dead с их неповторимым музыкальным стилем, Harley-Davidson никогда не изменяла единожды выбранному направлению. Характерный внешний вид ее мотоциклов является постоянным предметом зависти специалистов промышленного дизайна, которые работают в других областях, и служит надежным фундаментом для торговой марки Harley. На всемирной выставке дизайна в лондонском Музее Виктории и Альберта достижения американцев были представлены именно мотоциклом Harley-Davidson. «Харлеи» также входили в состав экспозиции, которая демонстрировалась в Музее Гугенхайма в Нью-Йорке и пользовалась шумным успехом.

Компания бережно сохраняет свое уникальное наследие. Когда смотришь на «харлеи», которые сходят с конвейера Harley-Davidson, кажется, будто это те мотоциклы, что были сделаны еще в 1947 году. А сегодня их просто достали из ящиков, где они хранились все эти годы, и — новенькие, блестящие — повезли на встречу со своими будущими хозяевами. По словам Фесслера, в начале 90-х годов в компании пытались экспериментировать с новыми футуристическими формами. Однако и клиенты, и дилеры, и сотрудники отнеслись к этим экспериментам крайне прохладно. Еще в 70-х годах немцы, японцы и итальянцы начали поставлять на американский рынок скоростные спортивные мотоциклы обтекаемой формы. Чтобы не упустить свою долю рынка в этом секторе, Harley-Davidson купила небольшую американскую компанию Buell, занимавшуюся производством спортивных мотоциклов.

Таким образом, Harley ясно обозначил свою приверженность традиционным формам, классическому дизайну 40-х — 50-х годов, в чертах которого воплотилось представление страстных «байкеров» о том, какими должны быть мотоциклы: яркие каплевидные топливные баки, патентованный V-образный двухцилиндровый двигатель, много сверкающих хромированных деталей и масса возможностей для того, чтобы переделать и украсить мотоцикл на свой вкус. «Они как Барби для взрослых, — говорит страстный поклонник Harley Джордж Конраде. — Самое интересное — это наряжать их так, как тебе нравится».

Даже имена, которые Harley дает своим мотоциклам — *Electra Glide, Hydra Glide, Bad Boy, Road King, Softail*, — несут в себе отзвук той красоты и элегантности, от которой у настоящих ценителей «харлеев» начинают дрожать колени; фанаты не могут решить, стоит ли гонять на своих железных конях по дорогам или лучше поставить их в гостиной в качестве украшения интерьера.

Японские производители, верные своим маркетинговым принципам, еще в 1979 году решили, что нужно скопировать внешний вид «харлея» и продавать похожие на него мотоциклы в Соединенных Штатах. Рассчитав, что, предлагая мотоциклы высокого качества по более низкой цене, они смогут завоевать неплохую рыночную долю, японцы ринулись на американский рынок. Нельзя сказать, чтобы их расчет оказался неправильным. За последние 20 лет японские компании увеличили принадлежащую им долю рынка до 50%, однако эти 50% делят между собой четыре или пять производителей. Темпы роста рыночной доли Harley-Davidson сдерживают не усилия ее конкурентов, а ограниченные производственные возможности самой компании.

Марк О'Нейл занимает должность управляющего по маркетингу в Cycle-Craft, фирме, которая расположена в Эверетте, штат Массачусетс, и вот уже 40 лет занимается продажей «харлеев». Он отмечает, что человека, покупающего свой первый мотоцикл, могут соблазнить выгодные предложения или

доступность мотоцикла в свободной продаже, но покупатели, которые разбираются в мотоциклах, только презрительно усмеваются в ответ на уловки конкурентов: «Мягко стелют, да жестко спать». О'Нейл категорично утверждает, что даже неподготовленный человек сразу заметит разницу между настоящим «харлеем» и похожими мотоциклами других компаний. «Harley создавал этот образ на протяжении стольких лет, — говорит он. — Невозможно вот так прийти и с ходу повторить его».

Важное условие долгой жизни торговой марки — преемственность в вопросах оформления товара. Вилли Дж. Дэвидсон является соединительным звеном, которое связывает сегодняшнюю компанию с ее истоками. Шестидесятишестилетний Дэвидсон — Вилли Джи, как с любовью зовут его и клиенты, и сотрудники компании, — возглавляет отдел дизайна с 1963 года. Облачившись в черную кожаную одежду и свой знаменитый берет, он круглый год колесит по стране, встречаясь с «байкерами». Они толпятся вокруг него, просят автографы и щелкают фотоаппаратами. Радикалы любят и уважают своего потребителя, и Вилли Джи является наглядным примером подобного отношения к клиентам. Он действительно прислушивается к мнению потребителей. Так, некоторые новые модели, которые имитируют классические элегантные линии мотоциклов 40-х — Hydra Glide и ей подобных, например появившаяся в 1997 году Softail, — родились именно как ответ на пожелания покупателей.

Как рассказывает журнал *Financial World*, в те времена, когда компания испытывала серьезные финансовые затруднения и не имела средств на разработку и реализацию новых конструкторских решений, Вилли Джи, используя краску и деколь, несколькими искусными штрихами создавал на базе старых моделей новые. Любители отдавали мастерам целые состояния, чтобы переделать мотоцикл по своему вкусу, и Вилли Джи начал проектировать модели, которые казались выполненными по индивидуальному заказу. Как и остальные радикалы, работающие в компании Harley-Davidson, он считает, что сек-

рет волшебства — в близости к потребителю и верности традициям. «Это не просто слова, — сказал он в интервью *Financial World*. — Мы никогда не забывали о наших корнях. Нам удалось вылепить образ, который знают и любят во всем мире. Он не появился в одно мгновение, а создавался на протяжении девяноста лет. И мы всегда помним об этом». Все трое детей Вилли Джи, продолжая семейные традиции, занимаются разработкой товаров для компании Harley.

«Харлеи» в городе

Приверженцы радикального маркетинга хорошо знают, что сила великих торговых марок заключается в том, что они всегда являются центром, вокруг которого объединяется сообщество потребителей. С самых первых дней своего существования, еще на заре XX века, Harley осознавала, что владельцы мотоциклов испытывают потребность в том, чтобы встречаться и говорить о своем увлечении.

Встав во главе компании, Вон Билз предложил Клайду Фесслеру, который в то время был управляющим по рекламе и стимулированию сбыта, направить эту тягу к совместному времяпрепровождению в организованное русло. Фесслер, которого всегда отличал радикальный взгляд на проблемы маркетинга, творчески подошел к этому заданию и сумел превратить беспокоившие компанию минусы в безусловные плюсы.

С незапамятных времен жители Америки называли мотоциклы Harley словом «hogs», хотя почему к ним пристало это прозвище, никто уже не помнил. Звучало оно откровенно неодобрительно: «харлеи» в глазах простого американца были большими, грохочущими, несущимися не разбирая дороги мотоциклами, на которых восседают наглые бандиты. Фесслер решил разрушить этот стереотип. В 1983 году он организовал клуб владельцев «харлеев» под названием НОГ (Harley Owners Group). Это была блестящая идея, которая вызвала у всех заинтересованных лиц бурю восторгов. НОГ

устраивал мотогонки, проводил различные мероприятия, устраивал рекламные акции и помогал владельцам «Харлеев» поддерживать контакт с компанией и с товарищами по увлечению.

Создавая клуб, Фесслер, однако, преследовал и другую цель. Он помнил о существовании еще одного стойкого стереотипа, порожденного событиями полувековой давности, которые имели место в калифорнийском городе Холлистер. Слово «Harley» ассоциировалось у многих американцев с образом «дикаря» из одноименного фильма. Вид и звук колонны врывающихся в город «харлеев» для них до сих пор означал, что к ним пожаловали опасные гости — страшная моторизованная банда. По инициативе Фесслера клуб начал активно участвовать в деятельности Фонда борьбы с мышечной дистрофией, уважаемой и очень известной благотворительной организацией. НОГ проводит акции в поддержку деятельности фонда, за последние 15 лет им было собрано более 25 млн. долларов на исследование проблем мышечной дистрофии. Члены НОГ также занимают четвертое место по объему пожертвований, поступающих в ходе ежегодного сентябрьского телемарафона Джерри Льюиса.

В 1984 году на первые организованные НОГ мотогонки собралось всего 28 человек. Сегодня членами 940 отделений клуба в разных частях света являются более 365 тыс. человек. Каждый год клуб проводит на территории США сотни мото-ралли и мотопробегов, в том числе сентябрьский Posse Run, который стартует в Портленде, штат Орегон, и финиширует в Портленде, штат Мэн.

Компания считает, что ее товар — это положительные эмоции, и подобные встречи дарят их участникам замечательное чувство единения, любви и тепла, проявления которого порой удивляют даже ветеранов «харлеевского» движения. Тиэрлинк вспоминает случай, который произошел в 1993 году в Милуоки, на праздновании девяностолетия компании. После того как десятки тысяч «харлеев» в колонну по трое проехали по центральным улицам Милуоки, привет-

ствуемые тысячами восторженных зрителей, к Тиэрлинку подошел огромный мужчина, который приподнял его над землей, посмотрел ему в глаза и сказал: «Спасибо». «За что?» — спросил Тиэрлинк. «За то, что вы подарили мне парад, который не был устроен в мою честь, когда я возвратился из Вьетнама», — ответил мужчина.

Harley также очень рано поняла, какие этапы проходят многие поклонники мотоциклов на пути от платонического воздыхателя до действительного члена элитного клуба владельцев «харлей». Большинство новичков, желающих научиться ездить, покупают сначала небольшой мотоцикл японских производителей. Очень скоро они меняют его на подержанный «харлей» и, в конце концов, делают решительный шаг и покупают абсолютно новый Harley-Davidson. Фесслер разглядел в этой схеме отличную коммерческую возможность. В конце 80-х годов он встретился с дилерами Harley-Davidson и запустил кампанию под лозунгом «Катайся бесплатно». Harley обещала всем, кто купит новые Harley Sportster, мотоциклы ученического класса, которые продавались по цене 3395 долларов, через год обменять их на более серьезную модель, полностью засчитав уплаченную за Sportster сумму как часть платежа за новый мотоцикл.

Harley-Davidson сегодня является недешевым удовольствием: за мотоцикл этой марки придется заплатить от 6500 до 17 000 долларов. Однако спрос на «харлей» настолько велик, что с течением времени цена на них только растет, и за подержанный мотоцикл можно получить больше, чем ты когда-то заплатил за новый. Один из дилеров рассказывал, что не успел он продать клиенту мотоцикл, как тот, не выезжая со стоянки, перепродал его другому страждущему, получив прибыль в 2000 долларов!

Вдобавок к этому любители нередко тратят на переделку «харлеев» суммы, которые значительно превышают продажную цену самого мотоцикла. Это открывает большие перспективы для торговли запасными частями и различными принадлежностями, необходимыми для осуществления тю-

нинга. Радикалы постоянно пересматривают комплекс маркетинга, и Harley, которая уже успешно производит и продает запчасти и аксессуары, наращивает свои усилия в этом направлении.

Целостность торговой марки

Представители радикального маркетинга успешно расширяют границы использования своей торговой марки, не допуская при этом ее размывания. Отдел по лицензированию, который работает в составе компании, тщательно изучает товары, претендующие на распространение под маркой Harley-Davidson. За последние 15 лет лицензии на использование знаменитого «харлеевского» щита получили сотни самых разнообразных изделий, в числе которых игрушечные поезда, рождественские украшения, наборы для художественного творчества, часы и зажигалки. Логотип Harley-Davidson украшает стены популярного манхэттенского кафе и флаконы известного в Европе одеколona фирмы L'Oreal. Была даже изготовлена одна партия одетых в стиле Harley кукол Барби. Финансовое подразделение Harley-Davidson, Eaglemark Financial Services, предлагает поклонникам Harley особую кредитку Visa — не золотую и не платиновую, а хромированную, — на которую владелец может нанести изображение своего любимого мотоцикла.

Кафе Harley было создано по образу и подобию Hard Rock Cafe и стало одним из самых посещаемых мест на Манхэттене. В 1997 году кафе Harley появилось и в Лас-Вегасе. Фирменные магазины Harley-Davidson можно встретить во многих торговых галереях Америки. Клайд Фесслер говорит, что главным требованием компании к продаваемым под ее маркой товарам является их высокое качество и долговечность. Harley не хочет разочаровывать тех, кто ездит на ее мотоциклах. Так, например, право использовать логотип Harley на зажигалках было предоставлено не производителю одноразовых Bic, а изготовителю солидных Zippo.

Руководители Harley-Davidson понимают, какая тонкая грань отделяет расширение сферы использования торговой марки от беспринципной торговли этой маркой, и признают, что допускали в этом вопросе ошибки. Они, например, сожалеют о том, что позволили разместить логотип Harley на пачке сигарет. Компания разработала определенную политику, которой она руководствуется в вопросе выдачи лицензий. Чтобы получить гордое имя Harley, товар должен представлять одну из следующих категорий: во-первых, это могут быть изделия, которые представляют большую практическую ценность для клиентов Harley-Davidson (кожаные куртки, сапоги, другие предметы одежды, предназначенные для мотоциклистов); во-вторых, предметы, которые обеспечивают широкую узнаваемость торговой марки; в-третьих, ими могут стать игрушки и прочие товары для детей, которые помогают устанавливать связь с будущими потребителями компании.

Противники такого подхода утверждают, что Harley «распродает» и размывает торговую марку, нанося свой логотип на такое количество самых разных изделий. Его сторонники возражают, что торговая марка Harley успешно сохраняет свое собственное неповторимое лицо, и если компания Harley-Davidson будет по-прежнему внимательно относиться к основному направлению своей деятельности, то расширение торговой марки будет только способствовать росту ее популярности. Те, кто придерживается радикальных взглядов на маркетинг, твердо знают, что торговая марка должна постоянно развиваться, иначе она просто перестанет существовать. Компания, которая продает такие дорогостоящие товары, как мотоциклы Harley, и хочет, чтобы у нее были клиенты в разных слоях общества, должна найти способ сделать свою торговую марку доступной и для тех потребителей, которые не могут приобрести ее основной продукт. И действительно, фирменная «харлеевская» майка или «харлеевский» щит на пряжке ремня позволяют девушке, ожидающей своей очереди у кассы в супермаркете, или водителю такси

найти единомышленников и почувствовать себя членами братства Harley. Завязываются разговоры, рекой текут воспоминания, раздвигаются границы как сообщества, так и самой торговой марки.

Бишман добавляет, что игрушки со знаком Harley, которые выпускают Mattel, Kenner и другие производители, являются отличным средством для того, чтобы передать любовь к Harley-Davidson младшему поколению; для компании, средний возраст клиентов которой неумолимо растет, это является важной маркетинговой задачей. Показывая на Барби-мотоциклистку, Бишман спрашивает: «Как по-другому дать трехлетней малышке почувствовать, что такое Harley?»

При этом Harley-Davidson никогда не забывает, что она — компания, выпускающая мотоциклы, а не игрушки или одежду, поэтому для нее очень важна грамотная работа с лицензиатами. При составлении собственной программы лицензирования Harley использует опыт признанных специалистов в этом вопросе, например компании Walt Disney. Как расширить сферу применения торговой марки, не отклоняясь слишком далеко от ее основного мотива? Бишман утверждает, что в центре любого обсуждения всегда остается мотоцикл. Сама Harley редко бывает инициатором таких переговоров, гораздо чаще она отвечает отказом на бесчисленные обращения желающих получить вожеленную лицензию. Главной темой любой встречи с потенциальными лицензиатами является то, в какой мере предлагаемый продукт или услуга привлекают внимание своего потребителя к мотоциклам. Например, на протяжении нескольких лет ходят разговоры о создании тематического парка Harley. Бишман говорит, что если бы компания решила построить такой парк, то она постаралась бы, чтобы в нем можно было по-настоящему ощутить душу Harley — скажем, промчавшись на «харлее» по скоростной трассе.

Размышляя о проблеме превращения минусов Harley в плюсы, Фесслер также пришел к выводу, что легионы поклонников «харлея», одетых в черные кожаные куртки и черные

же футболки, способствуют закреплению образа бандита-мотоциклиста; при этом Harley мог предложить своим клиентам только эти мрачные одежды. Тогда компания стала продавать право на размещение своего логотипа на голубых джинсах, футболках, бейсболках и различных предметах обуви, продаваемых через такие торговые сети, как Sears и JC Penney. «Мы продавали лицензии на использование нашего имени потому, что у этого имени высокая цена, — говорит Фесслер. — Люди готовы платить дополнительные деньги за одно это имя».

В 1986 году Фесслер официально представил новое подразделение компании — Harley-Davidson Motor-Clothes, которое пошло по пути фирмы Land's End*. Harley-Davidson Motor-Clothes предоставляет возможность заказать по каталогу, а также приобрести у дилеров компании самые разные предметы одежды — от черных кожаных курток до нарядов для малышей или изящного нижнего белья для женщин. Костюмы для езды на мотоцикле сшиты из толстых и прочных тканей и отлично подходят не только для мотоциклистов, но и для летчиков или автомобильных фанатов — «созданы для людей, которые хотят, чтобы одежда стала отражением их силы, свободолюбия и индивидуальности», как говорит Фесслер.

Бизнес, который в 1988 году стоил 20 млн. долларов, к 1996 году вырос до 100 млн. долларов. За год покупатели из разных уголков мира приобретают 7 млн. предметов одежды с маркой Harley-Davidson. «Любям нравится наш логотип, и это помогает нам менять имидж Harley», — рассказывает Фесслер о том, как он меняет минусы на плюсы.

Свет люминесцентных ламп, масляные пятна, запах бензина — помещения, в которых дилеры продавали мотоциклы, плохо подходили для торговли одеждой. Осознав, что

* Компания Land's End начала свою деятельность как производитель одежды для яхтсменов, однако со временем расширила ассортимент товаров, и сейчас в ее каталогах можно найти разнообразную одежду для мужчин, женщин и детей, которую отличает удобство и функциональность.

офисы дилеров мало похожи на модные бутики, Блустайн решил, что их нужно переоборудовать с учетом вновь добавившихся функций. По заказу Harley был разработан проект магазина, в котором было удобно продавать не только мотоциклы, но и другие предлагаемые компанией товары. Затем Harley-Davidson предложила всем 600 дилерам, которые продавали ее мотоциклы на территории США, перестроить свои помещения и обещала этому начинанию свою поддержку. Поскольку перестройка должна была осуществляться за счет дилеров, некоторые из них не слишком обрадовались такому предложению, однако после завершения строительства практически сразу же стало ясно, что деньги были потрачены не зря. Большинство дилеров окупили свои вложения уже через два года и сочли, что идея реконструкции была очень удачной. Марк О'Нейл из Cycle-Craft утверждает, что если дилеры стремятся удовлетворить спрос покупателей, то у них просто нет другого выбора, кроме как расширять свои магазины.

«Ассортимент растет с каждым годом, — говорит О'Нейл. — Когда 10 лет назад я пришел в этот бизнес, мы могли предложить только несколько видов курток, сапог и перчаток. Теперь список наших товаров огромен, и он постоянно пополняется. В нем есть игрушечные поезда, машины для приготовления попкорна, кофеварки... Клиенты готовы купить все что угодно, лишь бы это "все" было украшено логотипом Harley-Davidson».

Плечом к плечу с дилерами

Даже в самые тяжелые для Harley-Davidson дни компания не теряла связи с теми, кто продавал ее продукт потребителю. Как и все представители радикального маркетинга, Harley уделяет огромное внимание каналам розничного распространения своей продукции и относится к дилерам как к членам огромной семьи Harley-Davidson. На территории США имеется шестьсот точек по продаже «харлеев» (всего Harley-

Davidson имеет одну тысячу авторизованных дилеров), и большая часть из них сотрудничают с компанией на протяжении нескольких десятилетий. Во многих местах уполномоченные фирмы теперь возглавляют дети и внуки тех, кто когда-то начинал торговать мотоциклами Harley. Harley-Davidson стремится более активно продвигать свою продукцию на международном рынке, хотя дефицит товара и несколько затрудняет реализацию этой задачи. Осенью 1997 года компания открыла представительство в Саудовской Аравии, и практически все выделенные на эту страну мотоциклы были проданы в первые же несколько дней.

Компания внимательно прислушивается к мнению своих дилеров по любым вопросам — от конструкции мотоцикла до проблем маркетинга. Ежеквартально Harley собирает консультативный совет, в состав которого входят десять представителей из числа дилеров, а раз в год, в июле, проводится конференция, на которой дилеры обсуждают разнообразные проблемы и знакомятся с новыми моделями мотоциклов. В работе этой конференции принимают участие все руководители компании.

Harley организует подготовку специалистов по техническому обслуживанию мотоциклов, что особенно важно потому, что конструкция двигателей и других узлов «харлеев» становится все более сложной. Шесть лет назад компания впервые пригласила желающих стать студентами Университета Harley-Davidson, и теперь каждый год дилеры собираются на базе Harley, чтобы прослушать трехдневный курс на тему «Как управлять бизнесом» или, например, «Преемственность руководства».

Компания обеспечивает своим дилерам рекламную поддержку, предоставляя им видеопroduкцию, вспомогательные материалы, средства агитации для размещения на местном рынке. Harley-Davidson выпускает журналы, *The Enthusiast* и *Hog Tales*, которые также распространяются через дилерскую сеть компании. Кроме того, существует передвижной музей Harley-Davidson, который дилер может

пригласить в свой город для участия в каком-либо мероприятии.

Дилеры, в свою очередь, служат посредниками между компанией и отделениями клуба НОГ, организуют соревнования мотоциклистов на местном уровне и прокат мотоциклов, а также принимают участие в общенациональных рекламных кампаниях. «Мы поддерживаем постоянную связь со своими дилерами и всегда можем рассчитывать на их помощь, — говорит Бишман. — Именно они осуществляют непосредственный контакт с покупателями».

Консультант Крис Харт утверждает, что Harley-Davidson никогда не забывает о том, что дилеры пришли на помощь компании тогда, когда она отчаянно нуждалась в их поддержке. В середине 80-х, после того как менеджмент выкупил Harley у AMF, «качество выпускаемых мотоциклов было просто отвратительным, и компания была вынуждена просить дилеров приводить "харлеи" в порядок, — говорит Харт. — Дилеры прошли вместе с Harley через огонь и воду, и никогда не требовали за свою преданность отдельной награды».

Они сохранили верность торговой марке Harley и тогда, когда у компании возникли проблемы с удовлетворением все возрастающего спроса на ее мотоциклы. Harley-Davidson не может указывать дилерам, за какие суммы следует продавать ее продукцию, она может лишь назвать рекомендуемую розничную цену. Некоторые дилеры пользуются тем, что клиентам приходится ждать своих «харлеев» по 18 месяцев, и поднимают торговую наценку до 5 тыс. долларов и больше. Но, по словам Бишман, в основном уполномоченные фирмы все же сдерживают рост цен, стремясь сохранить добрые отношения с потребителями. Она говорит, что в начале 90-х ситуация была намного хуже: некоторые модели доставлялись покупателю только через два-три года после оформления заказа, а многие дилеры не имели в магазине ни одного образца, который они могли бы показать интересующемуся клиенту. В 1996 году компания направила все свободные ресурсы на расширение производства, пойдя даже на такой шаг,

как сокращение рекламного бюджета до... нуля. Каждый год объем выпускаемой продукции увеличивается на 10-15%, в 1998 году вошли в строй два новых завода Harley, однако спрос продолжает расти опережающими темпами. Бишман подчеркивает, что компанию ничуть не радует существующий дефицит, который дает потребителям повод обратить внимание на предложения конкурентов.

«Загадка обаяния "харлея" вовсе не в том, что его нелегко купить, — говорит Бишман. — Мы настойчиво стремимся к тому, чтобы решить эту проблему».

Конечно, основной доход дилерам приносит сервисное обслуживание и торговля запасными частями и аксессуарами, поэтому мало кто из них имеет причины для недовольства. Компанию и ее дилеров связывают прочные, долговременные, симбиотические отношения. Harley понимает, что дилер — это канал для общения компании с ее потребителями. Для многих владельцев «харлеев» магазины, торгующие товарами Harley, стали вторым домом, местом встречи с друзьями. «Некоторые заходят к нам каждый день, просто хоть часы проверяй», — рассказывает О'Нейл из Cycle-Craft.

Оставаясь радикалами

Как и все владельцы популярных торговых марок, Harley-Davidson обнаружила, что побочным эффектом успеха является повышенное внимание со стороны конкурентов. Очень быстро образовалась очередь из иностранных производителей, которые жаждут отхватить кусок от рыночного пирога. Они разглядели, что работа в секторе тяжелых дорожных мотоциклов сулит серьезные прибыли, и поняли, что недостаток производственных мощностей делает Harley уязвимой.

Профессиональные маркетингологи утверждают, что в настоящий момент существуют предпосылки к переделу рынка дорожных мотоциклов. Они считают, что конкуренты Harley могут усыпить бдительность ее самых преданных приверженцев, создать мотоцикл, который будет достаточно «кру-

тым», чтобы стать наступательным орудием, и обойти Harley-Davidson с флангов. Если им удастся найти мотоциклистов, которым не нужен именно «харлей», то можно будет создать новое сообщество. Это, однако, не пугает генерального директора Harley-Davidson Блустайна. Он говорит, что одно дело — скопировать продукт, и совсем другое — создать особый стиль жизни, воспроизвести полный спектр Harley, от самого мотоцикла и предметов одежды до мотогонки и уникальной репутации. «Мы убедились: секрет в том, чтобы предлагать все это вместе; а скопировать образ жизни не так-то просто».

Еще одна общая черта радикалов: все они — смелые люди. Руководителям Harley хватает мужества, чтобы хранить верность принципам, которые позволили компании стать тем, чем она стала, не менять направления и не принимать правил, навязываемых конкурентами. «Худшее, что может сделать сейчас Harley — это начать поступать так, как эти парни», — говорит Джордж Конраде, большой поклонник компании. Он считает, что торговая марка Harley-Davidson стала частью американской культуры и что таких тесных дружеских отношений с клиентами, как у Harley, нет ни у одного производителя мотоциклов, а также и ни у одной автомобильной компании.

«Просто удивительно, насколько компании удалось сблизиться со своими потребителями, — продолжает Конраде. — Она многое потеряет, если оторвется от той клиентской базы, которую она так хорошо понимает».

Чтобы удержать завоеванные позиции, Harley вновь начала размещать печатную рекламу как в специальных журналах для любителей мотоспорта, так и в таких популярных изданиях, как *Rolling Stone*, *Sports Illustrated*, *Playboy* и *Popular Science*. При этом рекламная кампания фирмы носит целевой и продуманный характер, что позволяет Harley-Davidson тратить на нее крайне незначительные суммы. Эти суммы просто несравнимы с рекламными бюджетами крупных конкурентов Harley, таких как Honda или Yamaha.

Тиэрлинк, Блустайн и другие руководители Harley-Davidson никогда не забывают, что успех — штука капризная. «Жадность, самонадеянность и самодовольство для нас гораздо опаснее, чем самые сильные конкуренты», — говорит Тиэрлинк. Вполне в духе радикального маркетинга главным своим девизом руководство компании выбрало фразу «Мы не настолько хороши, как о нас думают».

Все правильно: когда дело доходит до радикального маркетинга, они намного лучше.

6. Iams Company

Революция на рынке кормов для домашних животных

Мы считаем себя посланниками, которые прибыли в этот мир с миссией спасения всех его кошек и собак.

Клэй Мэтайл

Какой бы товар ни предлагали «радикалы», будь то рок-музыка или гаечные ключи, они настолько безгранично верят в свой продукт, что их убежденность порой граничит с фанатизмом. Не является исключением из этого правила и Клэй Мэтайл, председатель совета директоров и генеральный директор Iams Company. Он продает свой корм для домашних животных с пылом истинного миссионера и глубокой верой в то, что Iams призвана «спасти кошек и собак этого мира».

Энтузиазм «радикалов» оказывается заразительным, и они быстро приобретают единомышленников среди других участников рыночных отношений, причем делают это, не прибегая к помощи стратегического управления торговой маркой и дорогостоящих рекламных кампаний, столь любимых приверженцами традиционного маркетинга. Компании Iams, которая еще в 50-х годах вышла на рынок высококачественных и дорогих кормов для собак и кошек, со временем удалось изменить облик этой отрасли.

Еще в 70-х годах владельцы домашних животных по большей части довольствовались тем, что, покупая в супермаркете продукты для себя, прихватывали и мешок Dog Chow или 9-Lives для своего любимца. В 80-х Iams, которая проповедовала важность качественного питания для здоровья животных, убедила многих покупателей в том, что необходимо посетить специализированный магазин, отдать в два или три раза больше денег и привезти домой яркий цветной пакет с надписью Iams. Неплохо также купить корм с экзотическим названием Eukanuba, предлагаемый той же компанией. Американский рынок кормов для домашних животных оценивается специалистами в 10 млрд. долларов, и более двух миллиардов из этих десяти приходятся на продукты высшего качества. Фирма Davenport & Company из Ричмонда, штат Вирджиния, ежегодно публикует «Отчет Максвелла» — обзор, посвященный состоянию этого рынка и перспективам его развития. Согласно данным отчета, в 1997 году общий рост рынка кормов для домашних животных составил приблизительно 7%, и наиболее активно развивался именно сегмент кормов класса «премиум».

Используя стратегию «народного маркетинга», когда слава о преимуществах товара передается из уст в уста, Iams поднялась до седьмой строчки в американском списке крупнейших производителей корма для домашних животных. При этом до середины 80-х, когда фирма вышла на общенациональный рынок, ее рекламный бюджет составлял всего 12 000 долларов: она оплачивала одно рекламное место в ежемесячном журнале *Dog World*. Iams находится в частном владении, ее главный офис расположен в Дейтоне, штат Огайо.

Она прошла путь от бизнеса стоимостью в 16 млн. долларов, владеющего скромной торговой маркой регионального масштаба в 1982 году, до производителя, объем продаж которого составил 500 млн. долларов в 1997-м. Сегодня продукция Iams продается в 70 странах мира. Компания является одним из самых динамично развивающихся участников миро-

вого рынка корма для домашних животных, который оценивается в 25 млрд. долларов.

И сверкающее офисное здание lams в Дейтоне, и ее научный городок в маленьком Льюисбурге, штат Огайо, могут служить примером для всех, кто занимается разработкой, изготовлением и распространением высокотехнологичных продуктов, а также оказанием сопутствующих услуг. Процветание фирмы объясняется целым рядом причин, однако не последнюю роль здесь сыграла простая, но радикальная теория, сформулированная основателем компании Полом Йамсом и на практике доказанная Мэтайлом: люди готовы покупать корм для кошек и собак по очень высокой цене, если они искренне уверены, что этот корм действительно улучшает самочувствие их четвероногих друзей.

Как и другие представители радикального маркетинга, lams добилась успеха и потому, что функция маркетинга в ней, безусловно, возложена на плечи генерального директора; потому, что она сплотила вокруг своей торговой марки сообщество единомышленников; потому, что она сохраняет уникальность своего брэнда; и самое главное — потому, что она постоянно демонстрирует любовь и уважение к своим потребителям, собакам и кошкам всей планеты.

Не «чудесный завтрак для крошки», а «полноценное питание для кошки»

В то время как люди с Мэдисон-авеню создали уже целый мир, населенный говорящими кошками и собаками, вслух мечтающими о том, каким соусом будет приправлен их обед, lams отказывается от сюсюканья и ужимок и выбирает своим девизом полноценное питание как основу отличного самочувствия животного. Дайте заводчикам, владельцам зоомагазинов, ветеринарам увидеть блестящую шерсть, крепкие мышцы и ясные глаза их подопечных, убедиться в том, насколько активнее они стали, — и молва разнесется на многие мили вокруг. Хозяин, который действительно любит сво-

его питомца, с радостью заплатит двойную цену, лишь бы дать ему самое лучшее.

Для Мэтайла это было очевидно. «Я рано понял, — говорит он, — что самое главное — это продукт. Когда у тебя есть отличный продукт, тебе сойдет с рук, даже если ты где-то что-то сделаешь не так... Конечно, ты постарайся не ошибаться, но если ты производишь отличный продукт и гарантируешь его высокое качество, то желаемый результат тебе в любом случае обеспечен».

Как это часто случается у представителей радикального маркетинга, материальным воплощением успеха компании стали огромные прибыли, которые позволили Iams воспользоваться и традиционными маркетинговыми методами, включая рекламу на телевидении и исследования рынка. Однако суммы, которые Iams выделяет на эти цели, кажутся ничтожными на фоне соответствующих затрат ее конкурентов, например Ralston-Purina. Iams гордится тем, что, несмотря на постоянные уговоры начать поставлять свой товар в популярные супермаркеты, она сохраняет тесную связь со своими потребителями, используя для этого отлаженные маркетинговые средства и каналы распределения.

Президент и главный исполнительный директор Iams Том Маклеод имеет классический послужной список специалиста по маркетингу: небольшой срок работы в Procter & Gamble, 9 лет в Pepsico и 7 лет на посту генерального директора Sara Lee Bakeries. Он пришел в Iams в 1990 году — по его словам, потому, что его привлекала возможность выйти за рамки традиционного маркетинга и вернуться в мир «настоящих продаж», где с клиентом встречаешься лицом к лицу. С тех пор как Маклеод стал работать вместе с Мэтайлом, он тоже стал придерживаться нетрадиционных взглядов на маркетинг.

«Не нужно много ума, чтобы нанять пару выпускников Гарварда со степенью MBA или ребят из Procter & Gamble, снабдить их рекламным бюджетом в 50 млн. долларов, обратиться в Saatchi & Saatchi* — и вот она, твоя маркетинговая

* Известное рекламное агентство.

стратегия. Это может сделать любой, — говорит Маклеод. — А вот приехать в питомник и, рискуя запачкать ботинки в собачьем дерьме, войти в вольер и уговаривать хозяина перевести его подопечных на корм Iams — на такое способен далеко не каждый. Это нелегкий труд. При всем моем уважении к конкурентам, они в основном используют первый вариант: вкладывают большие деньги в телерекламу, приглашают на работу парней из Гарварда. Они вряд ли будут лично убеждать каждого потребителя. Это и есть наш барьер для доступа».

Неудивительно, что Iams была замечена. Один из крупнейших конкурентов компании, Ralston-Purina, в 1985 году попыталась купить Iams, однако Мэтайл отказался продать ее. После этого Ralston-Purina вышла на рынок кормов класса «премиум» с собственной торговой маркой и активно пытается расширить свою рыночную долю. Основной конкурент Iams, также работающий в сегменте кормов высшего класса, компания Hill's Science Diet (объем продаж в 1997 году составил 900 млн. долларов, рыночная доля — 8%), еще в 1976 году была куплена Colgate Palmolive, что превратило Iams в единственного независимого игрока на поле, на котором пасутся такие мамонты-конгломераты, как Ralston-Purina, Nestles, H.J.Heinz и M&M/Mars.

Конкуренты — и большие, и малые — с завистью взирают на достижения компании Iams, в основе которых лежит безусловный приоритет качества и удивительная способность продвигать свои торговые марки. Очень часто конкуренты рекламируют свои продукты, сравнивая их с продуктами Iams (и затрачивают на это по 40-90 млн. долларов в год). Таким образом, компания получает несчетные миллионы долларов в виде бесплатной рекламы.

«Они прекрасно понимают потребителя и принципы работы на рынке, — так отзывается о Iams вице-президент по маркетингу одной из конкурирующих компаний. — Конечно, продукт Iams и вправду очень хорош, но главное оружие этой компании — способность убедить потребителя в том,

что ее корм для домашних животных отличается особой питательностью».

Собственная точка зрения

О таких результатах честолюбивый и неугомонный двадцатидевятилетний Мэтайл, который пришел в Iams в 1970 году, мог только мечтать. Однако с самого начала он был настроен весьма решительно. Если разработка совершенно нового типа высококачественной еды для кошек и собак — это заслуга диетолога с мировым именем Пола Йамса, то именно Мэтайл стал тем человеком, который взял в свои руки штурвал управления, выкупил компанию в 1982 году и заложил основу ее бурного роста.

Мэтайл — классический пример радикального маркетолога, истинного лидера, который настолько верит в свой продукт, что просто не задумывается о возможной неудаче. Когда в 1975 году Iams оказалась на грани банкротства, Мэтайл не бросился искать новое место работы, а выкупил у Пола Йамса 50% акций компании. В то время как «радикалы», вроде Мэтайла, стараются нанимать на работу фанатиков и энтузиастов, он сам является фанатиком и энтузиастом, которого в свое время нашел Йамс.

Мэтайл, который родился и вырос на ферме возле Боулинг-Грин в Огайо, всегда любил животных и многое о них знал. Однако он не задумывался о работе в фирме по производству кормов для домашних животных до тех пор, пока приятель не предложил ему посетить Iams и поговорить с основателем компании. Мэтайл был агентом по закупкам в Campbell Soup, и его не очень устраивала эта работа. Поэтому он решил исполнить просьбу друга и отправился на собеседование в Дейтон. Увиденное в Дейтоне Мэтайла абсолютно не впечатлило. «Я подумал, что это нелепая шутка, — вспоминает он. — Крохотное предприятие, всего пять сотрудников. В цеху чем-то воняло, корм выглядел ужасно, упаковка была какой-то странной».

Но тут Йамс, бывший агент по продаже товаров Procter & Gamble, которому был нужен человек для управления lams, тихонько вынул из рукава свою козырную карту. Еще в те дни, когда Йамс торговал мылом, он понял, как можно завоевать сердце клиента. И он вручил Мэтайлу мешок корма lams для собак — на пробу. В то время у самого Мэтайла собаки не было, но он заехал на ферму к отцу и оставил корм его чахлому, апатичному псу по имени Квини. «Отец скорчил бы Квини все что угодно, только бы это было бесплатно», — говорит Мэтайл. После этого Мэтайл выбросил lams из головы и не вспоминал о ней до тех пор, пока снова не навестил отца месяц спустя. Из родительского дома навстречу ему выбежала собака, шерсть которой блестела, а глаза сияли, и начала скакать и резвиться, словно щенок. «Просто хоть на выставку отправляй, — рассказывает Мэтайл. — Я спросил отца, не завел ли он нового пса. "Нет, — ответил отец. — Это все тот корм, который ты мне оставил"».

Мэтайл заинтересовался. Что могло так преобразить собаку всего за четыре недели, думал он? Он стал собирать информацию о lams; все покупатели и поставщики рассказывали ему примерно одно и то же. Ему говорили, что Пол Йамс — гениальный специалист в области питания животных. Он увлеченно изучает влияние аминокислот и протеинов, входящих в состав кормов, на состояние животных и гордится тем, что разработал высококачественный корм для собак, который он назвал «lams 999» — потому, что корм этот «почти идеален».

В отличие от Мэтайла, Пол Йамс не лелеял наполеоновских планов. В 50-х годах, пытаясь создать в масштабах своего региона прибыльный бизнес по продаже корма для собак, Йамс обнаружил дополнительную возможность увеличить свои доходы. Он стал производить пищевые добавки для норок. Выращивание норок было тогда очень популярным занятием, и многочисленные звероводы постоянно искали корм, способный сделать роскошные шкурки, которым суж-

дено было превратиться в шубы и шапки, еще роскошнее. Йамс предложил пищевую добавку с высоким содержанием жиров и протеинов, и это сработало. Скоро продажа корма для норок стала приносить ему хорошую прибыль. Посещая своих клиентов, он заметил, что сторожевые собаки, которые охраняли фермы, выглядели исключительно бодрыми и здоровыми. У них была блестящая шерсть и крепкие мускулы; пятнадцатилетние псы носились, как годовалые щенки. Звероводы утверждали, что они дают собакам тот же корм, что и норкам.

У Йамса в голове словно вспыхнула лампочка. Он начал работать над созданием собачьего корма, в котором было бы много жиров и протеинов. Согласно существовавшей в те дни точке зрения, предельно допустимое содержание жиров в корме для собак составляло 10%, а протеинов — 25%. Но ведь собаки на фермах получали рацион, который на 20-25% состоял из жиров и на 45% — из протеинов, и это шло им только на пользу. На протяжении следующих десяти лет Йамс экспериментировал с ингредиентами, и в конце концов ему удалось создать рецепт, который положил начало целой линии высококачественных кормов для собак под названием «Iams». Йамс отказался от использования белков растительного происхождения, которые пользовались большой популярностью у производителей корма для домашних животных, и предпочел включить в свой рецепт животные белки. Он рассудил, что собаки и кошки — плотоядные животные, поэтому для хорошего самочувствия им необходимо есть мясо.

Сырьем для производства корма всегда служили отходы пищевой промышленности, соответственно, в него часто попадали сомнительные ингредиенты, многие из которых были собакам и кошкам совсем не по вкусу. Йамс настаивал на использовании только сырья и материалов самого высокого качества. После того как однажды основной поставщик подвел его, продав ему низкосортные продукты, он организовал на своем предприятии систему жесточайшего

контроля качества, которая стала неотъемлемой частью корпоративной культуры.

Из-за того, что Иамс всегда покупал для своего корма только самые высококачественные ингредиенты — сегодня он платит за тонну сырья на 100 долларов больше, чем его ближайшие конкуренты, — цена на его товар значительно превышала цены на аналогичные продукты. Тем не менее ему удалось заполучить хотя и небольшую, но преданную клиентскую базу. К 1970 году сорокачетырёхлетний Пол Иамс стал владельцем небольшой, но преуспевающей компании, которая за наличный расчет продавала свой продукт на территории Огайо, Индианы и Кентукки. Он чувствовал себя уставшим и искал кого-нибудь, кто бы взял на себя текущее управление делами фирмы.

Образование рынка

После того как Мэтайл стал свидетелем чудесного преображения старой собаки с отцовской фермы, его судьба была решена. Он снова поехал к Йамсу — для того, чтобы обговорить условия работы. Мэтайл был глубоко впечатлен тем, как корм Iams повлиял на состояние Квини. «Эта собака стала для меня воплощением всех бодрых и веселых собак этого мира, — рассказывает он. — Не знаю, будут ли они жить дольше, если кормить их качественной едой, но что они будут более счастливы в течение отпущенного им срока — это точно».

Переход в Iams сделал Мэтайла сторонником радикального маркетинга. У компании не было лишних средств, ее производственные возможности были ограничены, а каналы распределения неразвиты. Мэтайл быстро понял, что, каким бы высоким ни было качество, обладание превосходным продуктом еще не решало всех проблем. Замечательные товары могут списать со счетов своих производителей множество оплошностей, но даже такие товары нужно уметь продать. Если о твоём товаре никто не знает, толку от него столько же, сколько от упавшего в лесу дерева. Пол Иамс

никогда не уделял вопросам формирования рынка столько же внимания, сколько доставалось проблемам разработки более качественной еды для собак. Мэтайл же был уверен, что сумеет добиться стабильного роста, если только продемонстрирует владельцам собак — а позднее и кошек — то, чему он сам стал однажды свидетелем.

С тех пор как Мэтайл пришел на работу в Iams, он начал воплощать в жизнь основной принцип радикального маркетинга. Все свободные дни он проводил вдали от дома: посещал выставки собак, встречался с заводчиками, заезжал в питомники, беседовал с ветеринарами — и раздавал образцы корма Iams, которые его жена и дети упаковывали в подвале их собственного дома. Труднее всего было договориться с ветеринарами. Hill's, которая начинала как производитель консервированной конины, вышла на рынок собачьего корма в 1948 году. Она взяла в партнеры канзасского ветеринара, который разрабатывал проблему рациона для больных собак. Торговая марка Hill's Science Diet дебютировала в 1968 году и получила большую поддержку со стороны ветеринарных врачей. Компания обеспечивала 36-тысячную армию американских ветеринаров образцами своей продукции, кроме того, они получали дополнительные прибыли, продавая товары Hill's в своих офисах.

Iams решила сконцентрировать свои усилия на владельцах питомников и заводчиках. Мэтайл считал, что они могли стать отличными посредниками, поскольку именно эти люди, наряду с ветеринарами, были авторитетами в вопросах кормления кошек и собак. К их мнению прислушивались — а значит, стоило потратить силы, чтобы добиться их расположения.

Iams, точно так же как и ее заклятый конкурент Hill's, понимала, как важно завоевать сердце и желудок щенка или котенка с самых первых дней его жизни. Попытка перевести капризного любимца, особенно из семейства кошачьих, на другую диету может стать пыткой — и зачастую пыткой безрезультатной. Снабжая заводчиков, ветеринаров и владель-

цев зоомагазинов рекламными материалами, в том числе и бесплатными образцами корма, lams превращала людей в преданных клиентов еще до того, как они приносили своего нового питомца домой.

Компания продолжает искать дополнительные возможности для покорения сердец и умов потребителей. В 1996 году lams решила включить в состав своего целевого рынка приюты для животных и стала спонсором всеамериканской программы Pet Adoptathons. Более 700 приютов приняли участие в различных акциях, которые были направлены на то, чтобы убедить людей не покупать животных, а «усыновлять» брошенных бедолаг. lams предоставила всем новым хозяевам наборы «на первое время», в состав которых вошел и корм для домашнего животного, и литература о принципах его правильного питания.

Вместо того чтобы тратить колоссальные средства на рекламу, lams направила имеющиеся ресурсы на создание службы помощи потребителям, цель которой — предоставлять советы и рекомендации нуждающимся в этом владельцам животных. Компания первой из производителей кормов для домашних животных стала указывать на упаковке своего продукта номер бесплатного телефона, по которому покупатели могли обратиться с вопросами и предложениями. Сотрудники отдела по обслуживанию потребителей ежегодно отвечают на 300 тыс. звонков, поступающих по бесплатным телефонным линиям. Более 80% позвонивших получают от компании бесплатные купоны или образцы корма в специальных упаковках Puppy Packs и Kitten Kits. Секретное оружие отдела маркетинга — группа помощи потребителям началась в 1980 году с одного человека. Сейчас она состоит из 27 специально обученных штатных сотрудников, работающих на полной ставке, и нескольких ветеринарных врачей, прибывающих по вызову. Офис службы открыт 6 дней в неделю, по 12 часов в день. Для ветеринаров и заводчиков у компании существуют отдельные бесплатные телефонные номера.

Хотя по документам деятельность этой группы проходит как «обслуживание потребителей», ее основная задача — просвещение. При каждом удобном случае она проповедует учение о правильном питании кошек и собак. Все позвонившие по ее номерам получают письмо и брошюры о принципах здорового питания домашних животных. Iams является владельцем популярного интернет-сайта, который также посвящен вопросам питания животных.

Невозможное возможно

Как и другие специалисты по радикальному маркетингу, Iams считает необходимым тщательно изучать рынок, на котором он работает, и использовать полученные знания в качестве действенного маркетингового инструмента. Несмотря на все новые и новые свидетельства того, что рацион животного действительно влияет на его самочувствие, Iams продолжает оставаться объектом нападок отдельных конкурентов, которые утверждают, что вся эта шумиха вокруг дорогих кормов Iams — не более чем рекламный трюк. Если собака будет есть Dog Chow, а не Iams, настаивают эти критики, ее жизнь не станет короче, а сама она будет не менее здоровой. Зачем же тогда платить бешеные деньги, покупая корм Iams? В то время как некоторые специалисты считают, что научно доказать положительный эффект кормов класса «люкс» невозможно, Iams, вполне в духе радикального маркетинга, рассматривает невозможное как очередной шанс проявить свою предприимчивость. Компания использует свои научно-исследовательские лаборатории для изучения проблем питания, медленно, но верно собирая доказательства в поддержку своей точки зрения. О своих открытиях она охотно рассказывает как в научных, так и в специализированных коммерческих изданиях.

Iams, которая с давних пор считает просвещение клиентов мощным средством конкурентной борьбы, знает, как парировать выпады противников. В начале 1998 года компания собрала целый ряд неоспоримых аргументов, которые

заставили журнал *Consumer Reports* впервые за 20 лет напечатать опровержение собственной статьи, в которой приводились ошибочные и неверные сведения о положении дел на рынке кормов для домашних животных.

В Америке, где более 64 млн. семей держат по крайней мере одну из 70 млн. кошек или 57 млн. собак, нельзя недооценивать силу уз, связывающих владельцев с их питомцами, Iams, точно так же как его конкуренты, никогда не забывает об этом. При Мэтайле компания стала считать своими клиентами скорее самих кошек и собак, чем их хозяев. В то время как гиганты, занимающиеся изготовлением кормов для домашних животных, добиваются успеха в очеловечивании животных (кот Борис из рекламы Kit-e-Kat или говорящие собаки, которые обожают мясной обед Chappi), Iams направляет все свои силы на то, чтобы сделать продаваемый под ее торговой маркой товар еще качественнее.

Компания тщательно проверяет своих поставщиков, она никогда не использует в качестве ингредиентов отходы пищевой промышленности, вроде жил или куриных голов. Благодаря жесткому контролю Iams может гордиться стабильным качеством своего продукта, в то время как для отрасли в целом характерны периодические колебания этого показателя. В течение долгого периода компания обсуждает с федеральными властями проблемы маркировки и терминологии, которая используется на упаковке товара. В настоящее время Iams добивается ужесточения требований относительно предоставления потребителю информации о том, какие субпродукты входят в состав конкретного корма для домашних животных.

Новаторство как способ получения прибыли

Секрет Iams отчасти заключается в том, что компания, подобно другим преуспевающим «радикалам», постоянно ищет новые пути для удовлетворения потребностей своих клиентов. Такой подход позволяет ей открывать дополнительные

источники получения прибыли. Iams, например, первой стала учитывать при составлении рациона образ жизни и возраст домашнего животного, разработала специальные рецепты для щенков и котят, для животных, ведущих активный образ жизни, и для малоподвижных кошек и собак, диеты для крупных и мелких пород.

Компания 40 лет пропагандировала преимущества сухого корма, но в конце концов пришла к выводу, что ей не удастся уговорить мир отказаться от консервов. В 1991 году Iams начала выпускать и консервированный влажный корм. Осознав, что 65% владельцев кошек и 35% владельцев собак регулярно дополняют высококачественный сухой корм малопитательными баночными консервами, купленными в супермаркете, президент Iams Том Маклеод принял решение выйти на рынок консервированного корма. Чтобы решиться на это, компании понадобилось несколько лет, поскольку Мэтайл был категорически против такого шага; он пошел на уступки только после того, как специалисты из отдела исследований и разработки продуктов доказали ему, что смогут сделать консервированный корм достаточно питательным, чтобы он соответствовал стандартам торговой марки Iams. Теперь потребители сухого корма Iams могут покупать и консервы, выпущенные любимым производителем.

Научные исследования и разработки являются основой маркетинговой стратегии Iams, и компания не жалеет средств на их проведение. В 1985 году Мэтайл пригласил в компанию молодого талантливого ученого Диану Хиракаву, которая только что защитила в Университете Иллинойса диссертацию по вопросам питания кошек и собак. Ее усиленно зазывали на работу и конкуренты Iams, например Ralston-Purina. Хиракава согласилась посетить Дейтон по совету своего наставника, который когда-то сам работал исследователем в компании Purina и разработал формулу Dog Chow. Мэтайл привез Хиракаву в Льюисбург и, остановившись у офиса компании, указал на простирившиеся далеко на запад кукурузные поля.

«Эти сотни акров принадлежат мне, — сказал Мэтайл. — Если вы станете работать у нас, вы сможете построить на них научно-исследовательский комплекс». Хиракаву это предложение поразило, и в итоге, после еще одного разговора с наставником, она согласилась работать в lams. «В других компаниях к вам приходит человек из отдела маркетинга и говорит: "Изготовьте этот продукт, и пусть он выглядит, как куриная ножка или кусок сыра". В lams я получила шанс внести настоящий вклад в науку о питании животных», — говорит Хиракава. На второй день после ее поступления на работу Мэтайл прислал в ее кабинет архитектора, и они вместе начали работу над проектом первой очереди научно-исследовательского комплекса, на строительство которого было выделено несколько миллионов долларов. Сегодня подрядчики продолжают посещать все расширяющийся научный городок lams: идет строительство седьмой очереди исследовательского комплекса. Под началом Хиракавы работают 115 исследователей и лаборантов, к услугам которых самое современное оборудование, что является предметом зависти многих ученых, занятых в области разработки кормов для животных.

Мэтайл предоставил Хиракаве полную свободу действий, для того чтобы перевернуть казавшийся в течение 50 лет неизблемым взгляд ветеринаров на проблемы кормления животных. Хиракава говорит, что более 50% выделяемых ей денег уходит на долгосрочные исследования; этот показатель в четыре раза превышает средние данные по отрасли. Отделу исследований и разработок не приходится подстраиваться под требования отдельных организационных единиц, которые мечтают о быстрой окупаемости вложений. По Мэтайлу, миссия компании состоит в том, чтобы определять мировые тенденции в области кормления кошек и собак, и здесь его устремления совпадают с желаниями Хиракавы. По ее инициативе, например, lams начала изучать особенности питания отдельных пород — радикальный шаг, направленный на расширение торговой марки. Возможно, недалек тот день, когда на

прилавках зоомагазинов появится специальная диета для немецких догов или особый корм для чихуахуа. Хиракава рассказывает, что у немецких догов часто возникают проблемы с костями, и ветеринары традиционно рекомендуют давать им богатый кальцием и фосфором корм. Однако ее исследования показали, что это — наихудший возможный вариант. На самом деле нужно действовать с точностью до наоборот: решение проблемы состоит в сокращении доз кальция и фосфора для обеспечения более медленного роста щенка.

Вторая торговая марка: Eukanuba

Занимаясь разработкой новых продуктов и расширением границ одной торговой марки, Iams продолжает пожирать плоды невероятного успеха другой. Eukanuba на сегодняшний день является самым радикальным детищем компании, которое появилось на свет в результате использования ранних идей Пола Йамса. Eukanuba как торговая марка — это нарушение всех канонов классического маркетинга. Здесь и труднопроизносимое название (ю-ка-ну-ба), и отсутствие четкой дифференциации продукта, и позиционирование, которое, казалось бы, грозит уничтожением ведущей торговой марки компании. Мэтайл признается, что подобная концепция никогда бы не могла зародиться в его голове. Однако он сумел заставить ее работать. Будучи сторонником радикального подхода к маркетингу, Iams отличается нешаблонным мышлением и готовностью пересматривать комплекс маркетинга.

Iams начала выпускать Eukanuba в начале 70-х, когда Пол Йамс открыл новый способ обработки белка, который содержится в мясе птиц, и разработал новую формулу более питательного концентрированного корма. Он содержал намного больше белков и жиров, чем обычный корм для собак, который производила Iams.

Компания изготавливала новый корм на том же самом оборудовании, на котором производила сухой корм для но-

рок, и не особо афишировала свое новое творение. Она расфасовывала его в пакеты для молока, окрашенные в пурпурный и зеленый цвета, и продавала небольшими партиями. В то время уровень в 25% протеинов и 16% жиров намного превышал общепринятые показатели для собачьего корма, а стоил новый корм в три раза дороже, чем другие подобные продукты. Несмотря на странное звучание и отрицательные отзывы окружающих, Пол Йамс настоял на том, чтобы дать своему детищу имя Eukanuba. Это слово засело у него в памяти с 40-х годов; по слухам, его изобрел композитор Хоаги Кармайкл, который использовал его для выражения непревзойденности чего-либо.

Мэтайл начал продавать новый продукт, но тот не пользовался особым спросом. Чтобы этот корм покупали, нужно было, чтобы он кардинально отличался от всех других. Мэтайл стал уговаривать Йамса еще больше увеличить содержание белков и жиров и попал в точку. Покупатели проявили к новому варианту интерес.

В середине 70-х Мэтайл совершил целый тур по городам Америки, посещая выставки Американского клуба собаководов. Он знакомил владельцев собак и специалистов с новым кормом Eukanuba. Мэтайл считал, что Eukanuba нужно позиционировать как высококачественный специализированный продукт для чистокровных собак, которые участвуют в выставках и используются в племенной работе. Мэтайл предлагал заводчикам испробовать Eukanuba на их подопечных. Раз за разом новый корм показывал блестящие результаты. На одной из выставок, проходившей в Атланте, доберман, который упорно отказывался есть сухой корм, добрался до образца Eukanuba, прогрыз упаковку и в один присест проглотил все шесть унций* корма.

Как только молва о чудесной новинке стала распространяться, спрос на новый продукт начал быстро расти, причем темпы этого роста удивили даже самого Мэтайла. Уже в пер-

* Приблизительно 170 г.

вый год после появления на рынке Eukanuba обогнала по объему продаж Iams Plus, популярную версию корма Iams. Eukanuba стала сенсацией; особенно ее полюбили специалисты по разведению собак. Очень скоро они перевели своих питомцев на новый корм. До сих пор заводчикам приходилось дополнять рацион племенных собак салом или яичными желтками, которые были богатым источником необходимых им жиров. Некоторые собаки отказывались от таких добавок, и их приходилось кормить насильно. В Eukanuba содержалось много жиров, при этом корм имел замечательный вкус — и собак больше не приходилось заставлять есть желтки или сало. Таким образом, Eukanuba завоевала твердые рыночные позиции и стала второй торговой маркой компании.

Iams и Eukanuba бок о бок продаются в специализированных магазинах; общий объем продаж компании поровну делится между двумя торговыми марками. Тем не менее, увидев на полке Eukanuba, многие покупатели до сих пор задают вопросы: что означает это название, кто выпускает этот продукт и чем он отличается от Iams?

Мэтайл признает, что некоторая путаница имеет место, и говорит, что, если бы начать все сначала, он, скорее всего, действовал бы по-другому. При этом он убежден в том, что Eukanuba нацелена на определенный сегмент, который имеет для компании большое значение. По его словам, Iams — это продукт класса «премиум», предназначенный для тех потребителей, которые являются объектами сильной эмоциональной привязанности: для собак и кошек, которых считают «членами семьи». Люди, которые покупают Iams, хотят быть уверены, что он полезен для их питомцев, но их не интересует, в чем именно заключается эта польза.

Eukanuba, которая стоит на 20% дороже, чем Iams, рассчитана на тех специалистов, которые ориентированы на результат, — собаководов, охотников, участников выставок. Они хотят в подробностях знать состав используемого ими корма. Именно поэтому компания не так давно изменила дизайн

упаковки Eukanuba, придав ей более «серьезный» вид и разместив на ней дополнительную информацию о содержании питательных веществ.

Что еще более важно, Мэтайл интуитивно понимает законы рынка: «Если принцип ясен, рано или поздно кто-нибудь попытается повторить твой успех, станет нападать, поэтому есть смысл взять и атаковать самого себя первым». С учетом ограниченности каналов распределения, используемых компанией, lams рассматривает подобную стратегию «раздвоения» как своеобразную меру безопасности — так сказать, страховочную сетку — на случай, если у одной из торговых марок возникнут какие-либо проблемы. Это как деньги, спрятанные на черный день под матрасом, — чтобы Мэтайл мог спокойнее спать ночью. На сегодняшний день ни одна из торговых марок не дает компании поводов для беспокойства. «В нашей отрасли есть только одна компания, которая может похвастаться двумя крупными популярными торговыми марками класса "премиум", и эта компания — наша, — говорит Маклеод. — Основная задача lams — сохранять эти брэнды в том виде, в котором они существуют сейчас».

Так работают «радикалы»

Поскольку Мэтайл не является дипломированным маркетологом, он понятия не имеет о тех негласных рамках, которые порой диктует принятие традиционных маркетинговых решений в крупных компаниях. Корпоративная культура lams предполагает, что каждый сотрудник должен проявлять инициативу и активно работать на благо общего дела. Бухгалтер Марти Уокер, который пришел в компанию в конце 70-х, впервые ответил на телефонный звонок клиента просто потому, что никого другого поблизости не оказалось. Как и все остальные, он учился маркетингу в процессе общения с потребителями. Не так давно Уокер был назначен старшим вице-президентом lams по продажам и маркетингу.

Сейчас в компании работают 1400 сотрудников, но классическая организационная структура, подразумевающая наличие ответственных за развитие торговых марок и многоуровневого отдела маркетинга, в Iams по-прежнему не приживается. Те, кто придерживается радикальных взглядов, считают, что отдел маркетинга должен быть маленьким и компактным. Именно таков отдел маркетинга Iams.

Уокер вспоминает одну молодую женщину, которая желала получить место в отделе маркетинга. Она имела опыт работы в Procter & Gamble, где занимала пост брэнд-менеджера. Хотя ей было совсем немного лет, она распорядилась рекламным бюджетом в 60 млн. долларов, что составляло 80% от всех средств, выделенных на стимулирование продаж ее торговой марки. «Мы ей отказали, — говорит Уокер. — Люди, которые прошли школу классического маркетинга, у нас не приживаются». По его словам, если Iams будет тратить столько средств на рекламу, то у нее не останется денег на стимулирование сбыта в местах продажи и направленный маркетинг. Но Iams была для этой женщины неподходящим местом работы не потому, что здесь не выделяют на рекламу привычных для нее сумм, а потому, что здесь придерживаются радикальных принципов, которые чужды привычной для нее традиционной маркетинговой культуре, настоящей на слоях бюрократического управления.

По правде говоря, «радикалы» зачастую применяют радикальный подход потому, что просто не умеют действовать по-другому. Поскольку в 1975 году в Iams работало всего 12 человек, позвонившему в компанию, скорее всего, ответил бы сам Мэтайл. Тогда бюджет, выделяемый на цели маркетинга, составлял «чудовищную» сумму в 15 000 долларов. Мэтайл всегда лично участвовал в продвижении своего товара: в 1979-м он сам наклеил на упаковку корма первый купон, который давал право на скидку в 25 центов, в 1980-м дал указание напечатать на пакете номер бесплатного телефона Iams. До середины 80-х весь отдел маркетинга Iams фактически состоял из одного Мэтайла.

Пересматривая комплекс маркетинга

Несмотря на призрачные шансы на успех, Мэтайл решительно выбрал для компании необычную стратегию распространения продукта. Поскольку полки супермаркетов оккупировали конкуренты, lams создала собственные каналы продажи, обратившись к заводчикам, владельцам питомников, организаторам кинологических и фелинологических выставок, ветеринарам и хозяевам специализированных магазинов. Выбрав такие нестандартные каналы распределения, lams нашел не только торговые площади, но и приобрел в лице их владельцев единомышленников. У компании появилась огромная армия влиятельных торговых представителей, многие из которых разделяли страсть и энтузиазм сотрудников lams.

Мэтайл с самого начала понимал, что зоомагазины и другие специализированные торговые точки нуждаются в товаре, который, в отличие от золотых рыбок или попугайчиков, заставит покупателя приходить в магазин снова и снова и обеспечит рост клиентской базы. Корм lams являл собою удачное сочетание высокого качества, которое давало продавцу повод гордиться предлагаемым товаром, и серьезной торговой марки, которая гарантировала стабильный бизнес.

Мэтайл знал: чтобы корм lams не затерялся в толпе конкурирующих продуктов, его упаковки должны разительно отличаться от пакетов других производителей. Категорично отвергнув набившие оскомину вариации на тему «щеночки и котятки», lams создала для своего продукта узнаваемую яркую упаковку. Компания использовала для надписей закругленный, приятный для глаза шрифт, который очень нравился покупателям-женщинам, а по статистике 75% от общего объема продаж корма для домашних животных приходится именно на долю женщин. Мэтайл уговорил Пола Йамса отказаться от «самого чудовищного из всех, что мне доводилось видеть, пурпурно-зеленого пакета». Чтобы Йамс не расстраивался, Мэтайл предложил использовать зеленый цвет

на упаковках Iams и родаминово-красный, который впоследствии стал фирменным цветом компании, на пакетах Eukanuba. Позднее, в сотрудничестве с крохотным (в его штате состояло всего два человека) рекламным агентством из Дейтона, Мэтайл решил, что корм для щенков будет продаваться в пакетах желтого цвета, который и мужчины, и женщины воспринимают одинаково, а корм для кошек станут фасовать в ярко-оранжевые пакеты. По мере расширения торговой марки палитра цветов становилась все богаче и превратилась в отличительную черту компании Iams.

Именно Мэтайл в 1978 году нарисовал в своем офисе на салфетке знакомый теперь многим логотип в виде отпечатка собачьей лапы. Сначала рисунок использовали как точку над буквой «I», с которой начиналось слово «Iams» на упаковках нового корма для щенков. С годами, однако, он стал самостоятельным логотипом, и теперь его можно увидеть на всех рекламных и упаковочных материалах Iams. Мэтайл не получал образования в области графического дизайна, но зато он, как и другие преуспевающие специалисты в области радикального маркетинга, умеет смотреть на свою компанию глазами ее клиентов, а это жизненно важный талант. Мэтайл понимает, что оформление продукта — это способ передачи определенного послания, которое должно создавать ощущение теплоты, надежности и постоянства.

Позднее, например, отдел маркетинга предложил слегка изменить логотип — отпечаток лапы, и Мэтайл одобрил новый вариант; однако что-то продолжало его беспокоить. Сочетание отпечатка и прямоугольной рамки резало глаз. Поразмыслив несколько дней, он предложил чуть-чуть подправить рисунок, закруглив углы окружающей отпечаток рамки. Все, от членов совета директоров до брэнд-менеджеров, согласились, что это было именно то, что нужно: логотип стал производить более приятное впечатление и гораздо лучше соответствовал образу компании.

Можно сказать, что разработка упаковок для кормов Iams — это классический пример использования принципов

радикального маркетинга. Располагая ограниченными каналами распределения и малой долей ресурсов по сравнению с тем, чем располагали гигантские конкурирующие организации, Мэтайл сумел воплотить в жизнь мечту любого управляющего торговой маркой: создал настолько узнаваемую упаковку, что потребителю не нужно читать надписей на пакете, чтобы понять, что перед ним продукт lams. Еще важнее то, что эта упаковка стала символом доверия, которое клиенты испытывают к продуктам компании. Многие монстры традиционного маркетинга тратят миллионы и миллионы долларов на то, чтобы добиться подобного эффекта, и очень часто — без особого успеха.

Вдобавок Мэтайл не стеснялся использовать всякие экстравагантные способы рекламы. В 70-х годах машины, доставлявшие потребителям продукцию lams, были целиком выкрашены в ярко-пурпурный цвет, точно совпадающий с цветом упаковок с кормом. Трудно было не обратить внимания на такую машину. В 1987 году, несмотря на ограниченность бюджета, lams заказала серию телевизионных роликов и в течение всего восьми недель демонстрировала их по кабельному телевидению — просто чтобы дать розничным торговцам возможность гордиться тем, что продаваемый ими продукт рекламируют по телевидению.

А в начале 80-х, вместо того чтобы расширять собственную сбытовую сеть, lams подписала соглашения с независимыми распространителями, что позволило ей увеличить количество штатов, в которых можно было купить продукцию компании, с трех до девяти. Когда слава о корме lams вышла за пределы этих девяти штатов, Мэтайл организовал прямую доставку заказов всем желающим. Заказы, которые весили меньше 300 фунтов*, отправлялись при помощи единой почтовой службы UPS, те, что весили больше, доставлялись посредством обычного грузового транспорта. Конечно, это была временная система, но она позволила компании про-

* Приблизительно 136 кг.

держаться до тех пор, пока Мэтайл не создал инфраструктуру, которая десятью годами позже обеспечила изготовление и распределение продукции Iams как на территории всех Соединенных Штатов, так и за ее пределами.

Вместо того чтобы тратить деньги на рекламу, Iams направляла их на изготовление огромных стеллажей для выкладки товара, которые могли вместить до 900 фунтов* корма. Часто компании удавалось уговорить владельцев магазинов выделить по три ряда полок длиной в 60 футов** под размещение растущего ассортимента продуктов Iams. Менеджеры компании по сбыту часто посещали магазины, устраивая демонстрации товаров, обучая торговый персонал и организуя рекламные акции. «Нам нужно было, чтобы наш продукт "бросался в глаза", — говорит Уокер. — Мы предлагали хозяевам магазинов: "Вы выделяете торговые площади под наш корм — мы обеспечиваем подготовку вашего персонала; если после этого вам не удастся продать наши товары, мы забираем их и возвращаем вам деньги"».

Уокер рассказывает, что в начале своего пути Iams старалась привлечь к сотрудничеству каждый известный ей специализированный магазин, даже если это была совсем крохотная торговая точка. «Для одного торговца день, когда мы разместили стеллажи со своей продукцией в его магазине, стал великим днем... В одночасье стоимость его собственности увеличилась ровно в два раза», — вспоминает он, смеясь. Как и многим другим «радикалам», компании случалось и попадать впросак, не слишком умело воспользовавшись традиционными маркетинговыми средствами. Как-то Iams организовал в одном из зоомагазинов рекламную акцию. В местной газете было напечатано объявление о том, что каждый, кто принесет в магазин пустую упаковку из-под любого корма для собак, бесплатно получит пакет с кормом Iams. «Мы не ожидали, что люди с таким энтузиазмом откликнутся на

* Приблизительно 408 кг.

** Приблизительно 183 м.

наше предложение; в ходе акции мы раздали весь товарный запас, имевшийся на складе», — говорит Уокер.

На краю

Как это часто случается с «радикалами», Iams пришлось пройти через серьезное испытание, своеобразный момент истины. Был период, когда компания находилась на грани банкротства, однако она сумела выстоять и в конце концов стала еще сильнее и увереннее в себе, чем прежде, — именно потому, что осталась верной торговой марке Iams и не изменила своим принципам. На четвертый год пребывания Мэтайла на посту руководителя Iams, в 1973 году, в стране разразился нефтяной кризис. Арабские страны объявили эмбарго на поставки нефти, у американских бензозаправок выстроились длинные очереди, а президент Никсон ввел ограничения на рост цен и заработной платы.

Были заморожены цены на потребительские товары, цены на сырье и оплата труда, однако для некоторых сельскохозяйственных продуктов, таких как мясо, свиной жир или костная мука, были сделаны исключения. Iams приходилось продавать свою продукцию по старым ценам, в то время как стоимость основных ингредиентов выросла в три раза. Цены на мясо и костную муку поднялись до 450 долларов за тонну, что на 250 долларов превышало стоимость одной тонны соевого сырья, которое использовали конкуренты Iams.

Компания и ее руководители оказались перед выбором: изменить формулу и сохранить прибыли или продолжать использовать высококачественные ингредиенты и терпеть убытки. В нарушение всех законов бизнеса и согласно законам радикального маркетинга Мэтайл и Йамс решили не отказываться от того, что стало залогом успеха компании, и надеяться на скорое размораживание цен.

1973 год компания закончила с убытками — впервые в своей истории. «Мы были почти разорены, — вспоминает Уокер. — Издержки просто съедали нас живьем». В какой-то

момент цены на сырье поднялись настолько, что себестоимость одного пакета корма Iams Plus оказалась на 50 центов выше его оптовой цены.

Однако эта финансовая катастрофа сыграла огромную роль в истории компании. Она стала наглядным примером того, как важно сохранять чистоту продукта и уважать своих покупателей. «Как ни странно, но это лучшее, что могло с нами случиться; хотя, конечно, в то время мы так не думали, — вспоминал годы спустя Пол Йамс. — Наши конкуренты схитрили и начали использовать кукурузную клейковину. У заводчиков по всей стране стали возникать проблемы. В 1974 году на кинологовических выставках половина участников кормили своих собак только кормом Iams Plus. К нам стали поступать заказы со всех концов страны — люди знали, что мы обеспечивали настоящее качество. Это была переломная точка в истории компании, но мы в тот момент могли думать только о том, сколько денег мы ежедневно теряли».

Собаководы живо обсуждали то, как Iams повела себя во время нефтяного кризиса, и то, что компания оказалась верна своим принципам, значительно укрепило ее репутацию в среде профессионалов. Они убедились, что на Iams и ее продукт всегда можно рассчитывать. Компания не рекламировала свои добродетели, но ее честность обеспечила ей прибыль на вложенные капиталы. Эту идею Мэтайл сделал краеугольным камнем корпоративной культуры Iams.

Пережив последствия нефтяного кризиса, в 1975 году компания столкнулась с новой проблемой. Пол Йамс решил, что этот бизнес его больше не интересует. Йамс пользовался популярностью в качестве консультанта по вопросам питания пушных зверей, у него были неплохие сбережения, а кризис, заморозивший цены и заработные платы, чуть было не разорил принадлежащую ему компанию. Он решил, что будет лучше просто закрыть Iams, чем развивать этот бизнес дальше.

Мэтайл рассказал о случившемся своей жене, Мэри. «Мне нравится это дело, — сказал он ей. — Я не хочу из него уходить».

Он уговорил Йамса продать ему половину борющейся за жизнь компании, балансовая стоимость которой на тот момент составляла 200 000 долларов. Он выписал Йамсу чек на 75 000 долларов, 25 000 долларов отдал наличными и стал совладельцем Iams. Со стороны Мэтайла это был действительно смелый шаг. Процентные ставки стремительно росли, а тридцатипятилетний предприниматель и глава молодой растущей семьи взял на себя обязательство ежегодно выплачивать по 15 000 долларов в качестве процентов за полученный кредит. И это в то время, как все его жалование составляло те же 15 000 долларов!

«Я мог рассчитывать только на премиальные, а премиальные зависели от показателей деятельности компании, — вспоминает Мэтайл. — Я решил, что надо действовать радикально. Нам нужно было построить новый завод, исследовательские лаборатории, для этого пришлось бы взять новые кредиты». Однако половина компании все еще принадлежала Йамсу, а тот совершенно не желал обременять Iams долгами. Дебаты по этому поводу продолжались в течение шести лет, до тех пор, пока Мэтайл не выкупил вторую половину компании и Йамс не удалился на покой в Аризону.

Освободившись от бывшего компаньона, Мэтайл направил все усилия на развитие торговой марки, при этом он активно использовал те положительные ассоциации, которые возникали у потребителей, когда они слышали название Iams. На отметке в 16 млн. долларов рост объема продаж компании приостановился. Тем не менее Мэтайл, воодушевленный успехами в деле радикального продвижения своих товаров, верил, что к 1990 году он будет владельцем бизнеса стоимостью в 100 млн. долларов. В действительности он вдвое перекрыл эту планку, достигнув показателя в 200 млн. долларов и во много раз увеличив свой личный капитал. Сегодня жур-

нал *Forbes* включил Мэтайла, состояние которого оценивается в 450 млн. долларов, в список 400 самых богатых людей.

Веруя и проповедуя

К концу 1989 года компания подошла с рекордными результатами. Однако члены совета директоров беспокоились, что Мэтайл был слишком занят решением повседневных проблем и мог поэтому упускать из виду важные стратегические возможности. Причины для беспокойства действительно были: темпы роста компании замедлились, к тому же конкуренты начали все более серьезно интересоваться рынком кормов класса «премиум», и Мэтайл согласился, что ему нужен помощник.

Будучи истинным «радикалом», Мэтайл предъявлял к новому руководителю самые высокие требования. Казалось, решая вопрос о его назначении, он определял будущее своей компании. Мэтайл искал настоящего фанатика, страстного энтузиаста, другими словами — человека, похожего на него самого. Он обратился к рекрутеру, который специализировался на подборе руководителей самого высокого ранга; тот предложил Мэтайлу на выбор трех человек. По иронии судьбы, кандидат, заинтересовавший Мэтайла больше всего, имел классический послужной список профессионала традиционного маркетинга. *Iams* же никогда не была подходящим местом для тех, кто привык работать «по правилам».

Так или иначе, но и во время совершенно нетрадиционной процедуры отбора Том Маклеод сумел произвести на Мэтайла благоприятное впечатление. За плечами у кандидата были годы работы в *Pepsico* и *Sara Lee*, но для Мэтайла было важно, что тот ответит на вопросы, которые, по воспоминаниям Маклеода, «чертовски близко подходили к грани дозволенного». Однако проблема политкорректное™ мало волновала работодателя. Он твердо знал, что ему нужен человек родом со Среднего Запада, из большой семьи, любящий животных и — более традиционное требование — обладающий

опытом работы на международном рынке. Мэтайл собирался начать продажу кормов Iams за пределами Соединенных Штатов и искал человека, который сможет контролировать этот процесс.

Том Маклеод вырос в Канзас-Сити, штат Миссури, у его родителей было шестеро детей, и он держал дома несколько собак, которых просто обожал. Он был вундеркиндом маркетинга: в 29 лет он стал вице-президентом Wilson Sporting Goods, одного из отделений Pepsico, в 32 получил пост президента Pepsico Canada, в 34 возглавил Sara Lee Bakeries. Несмотря на то что в его резюме были перечислены бастионы традиционного маркетинга, столь ранний взлет молодого дарования свидетельствовал о скрытых радикальных наклонностях. В возрасте 41 года Маклеод почувствовал, что устал от интриг и обязательств, сопутствующих работе в акционерной компании открытого типа. Он хотел либо подыскать себе место в частной фирме, либо открыть собственное дело.

Маклеод ничего не знал о рынке высококачественных кормов для домашних животных и никогда не слышал о Iams до того момента, когда ему предложили пройти собеседование. Он не пожалел 10 000 долларов, чтобы досконально изучить вопрос, затем посетил ряд зоомагазинов и узнал, что думают их владельцы о корме Iams. Несколько раз он беседовал с Мэтайлом. Особенно большое впечатление на Маклеода, который не понаслышке был знаком с процессом изготовления продуктов питания для людей, произвел завод Iams в Льюисбурге. «Там было чуть ли не чище, чем на моих заводах Sara Lee, — говорит Маклеод. — Это было уникальное производство, и, будучи одним из высокомерных парней, работавших с продуктами питания для людей, я никак не ожидал увидеть ничего подобного там, где делали корм для домашних животных. Я был заинтригован».

Но, как и 20 лет назад, когда это произошло с Мэтайлом, решающее слово здесь сказали собаки. Пока велись затянувшиеся переговоры, Маклеод начал давать двум своим лабрадорам корм Iams. За четыре недели их черная шерсть из тус-

кой и матовой превратилась в живую и блестящую. Когда теперь Маклеода спрашивают, что могло завлечь преуспевающего специалиста по традиционному маркетингу в Iams, он отвечает: «Лучший продукт для кормления собак и кошек, который я когда-либо видел. Я понял, что его будет легко продавать — не только в Америке, но и за ее пределами. Ведь собаки, живущие во Франции, в Австралии или на Тайване, ничем не отличаются от собак, которые гуляют по улицам Чикаго».

Прежде чем принять окончательное решение, Мэтайл, который очень доверяет интуиции своей жены, заставил Маклеода пройти через «тест Мэри». «Когда-то это было единственным критерием, по которому я отбирал себе сотрудников, — говорит Мэтайл. — Я просто приглашал их на ужин и давал Мэри возможность побеседовать с ними. Ее характеристики гораздо точнее, чем итоги всех этих психологических тестов».

За семь лет, которые прошли с тех пор, как Мэтайл разделил с Маклеодом бремя управления Iams, компания стала в три раза больше. Она продолжает развиваться, и темпы ее роста значительно выше средних темпов роста по отрасли. На сегодняшний день компании принадлежит 3% внешнего рынка, и она входит в число самых динамично развивающихся производителей корма для домашних животных во всем мире, и в особенности в Тихоокеанском регионе.

Мэтайл признает, что рыночная ниша специализированных кормов, долгое время не интересовавшая основных производителей, теперь становится объектом их пристального внимания. Гиганты, вроде Ralston-Purina, разработавшей линию продуктов Pro Plan, или Kal Kan — структурного подразделения M&M/Mars — с товарным предложением Pedigree, начали агрессивно продвигать собственные продукты класса «премиум» с помощью тех же самых каналов распределения, которыми пользуется и Iams. Не испытывая недостатка в средствах, они могут быстро отхватить от рыночного пирога значительный кусок. Однако Мэтайл не теряет

оптимизма. Он считает, что его конкуренты не могут похвастаться тем, что понимают этот рынок так же хорошо, как Iams, поэтому им предстоит гораздо более тернистый путь.

По мнению Тима Филлипса, ветеринара и редактора журнала *Pet Food Industry*, Purina для большинства людей стала торговой маркой, которая ассоциируется с образом супермаркета. Он не уверен, что компании удастся изменить это представление и добиться успеха в сегменте кормов «премиум». «Как можно утверждать, что "этот продукт лучше, чем обычный корм из супермаркета", если большая часть выпускаемых тобой продуктов как раз и продается в супермаркете? — вопрошает Филлипс. — Трудно быть всем для всех».

Тем не менее настали времена, когда Iams пришлось столкнуться с такой сильной конкуренцией, какой ей еще не доводилось испытывать. Как это почувствовал на себе и Джим Кох из Boston Beer Company, успех делает тебя центром всеобщего внимания, в том числе непрошенного — со стороны самых сильных и самых умелых конкурентов. Вице-президент по маркетингу одной из крупных конкурирующих компаний заявил, что всем известным торговым маркам нужно выходить на рынок, на котором работает Iams, потому что именно там наблюдается самый интенсивный рост. Он считает, что одна и та же компания может иметь как дешевые торговые марки для супермаркетов, так и дорогие торговые марки, которые распределяются через специализированные магазины, и приводит в пример фирму Toyota, которая параллельно продает как автомобили Lexus, так и автомобили Corolla. Toyota не афиширует тот факт, что является производителем Lexus, но это не мешает ей пожинать плоды успеха этой торговой марки. Такие тенденции делают положение Iams менее безоблачным.

«На каком бы рынке ты ни работал, если конкуренция возрастает, следует более четко дифференцировать свою торговую марку и свое торговое предложение, — говорит он. — Приходится разрабатывать новые товары и поднимать планку».

Iams никогда не забывала об этом. Еще до того как конкуренты всей своей мощью обрушились на ее рынок, компания начала предлагать все новые и новые продукты и модификации в рамках обеих своих торговых марок. Сейчас Iams продает в Америке и за ее пределами около ста различных продуктов. Компании удается и поднимать планку всякий раз, когда конкуренты подбираются слишком близко. Когда одна из конкурирующих фирм практически скопировала рецепт Eukanuba, компания переработала его, увеличила питательность корма и снова оказалась недосыгаемой. «Мы не клянемся своим формулам в вечной любви, — говорит Диана Хиракава. — Если обстоятельства того требуют, мы изменяем их».

Iams не отказывается и от традиционных методов маркетинга, например рекламы на телевидении или исследования рынка. Горе тому, кто отмахнется от Iams как от неотесанной деревенщины со Среднего Запада, ничего не смыслящей в бизнесе и коммерции. Компания выделяет значительные средства — хотя и отказывается назвать точные цифры — на проведение опросов потребителей и других маркетинговых исследований. Но, подобно другим приверженцам радикального маркетинга, при разработке своих планов Iams больше полагается на внутренние источники информации, а данные опросов и исследований использует только в качестве дополнения.

В духе истинного радикализма Iams строит свои рекламные кампании по принципу «точечного удара». В 1998 году на каналах кабельного телевидения появился ряд новых роликов Iams. Однако, по словам Уокера, львиная доля маркетингового бюджета уходит на проведение рекламных акций в местах продажи; на рекламу в средствах массовой информации выделяется всего 8% бюджета. На фоне шума, который производит реклама крупнейших конкурентов Iams, голос компании больше похож на тихий шепоток. Так, в 1996 только Ralston-Purina вложила в рекламу более 300 млн. долларов. Вместе с тем Мэтайл понимает, что Iams не может почитать на лаврах и что в современных условиях одной доб-

рой славы уже может быть недостаточно. Таким образом, рекламная деятельность теперь приобретает большее значение, чем она имела в прошлом.

Маркетинговые усилия lams подкрепляются и тем, что за 25 лет компания заработала репутацию сознательного члена общества. В 1997 году, например, руководство завода lams, который расположен в крошечном городе Аврора, штат Небраска, отказалось от получения налоговой льготы. И без того испытывавший финансовые затруднения город должен был выплатить заводу 92 825 долларов. Работниками завода lams являются 140 жителей Авроры, что делает это предприятие крупнейшим работодателем в городе, население которого составляет всего 4000 человек. За ошибку, которую городские финансовые службы допустили при подсчете корпоративного налога, пришлось бы заплатить деньгами, выделенными на нужды школы. Директор завода связался с центральным офисом, и Мэтайл безо всяких колебаний согласился с тем, что деньги нужно оставить городу.

Компания не собиралась предавать этот случай гласности, но о нем узнала местная газета, которая опубликовала заметку о добром поступке lams. Эта история попала на ленты телеграфных агентств, и на следующее утро о том, что произошло в Небраске, рассказали в передаче Good Morning America телеканала ABC и в программах CNN. Свидетельством восхищения американцев, которые по достоинству оценили такое проявление гражданской сознательности, стала лавина телефонных звонков и посланий, полученных компанией по электронной почте.

Не сворачивая с выбранного пути

Несмотря на все достижения lams, среди тех, кто интересуется вопросами кормления домашних животных, по-прежнему немало скептиков. Многие поколения кошек и собак прожили счастливую, а порой и долгую жизнь, питаясь кормами вроде Dog Chow или Cat Chow. «Правильное питание —

это отчасти наука, а отчасти религия, — считает Том Филлипс. — Существует немало теорий относительно того, что может обеспечить животному здоровье, счастье и долголетие. Однако достоверных научных фактов, подтверждающих ту или иную из них, как не было, так и нет». Как и следовало ожидать, Мэтайл отказывается слушать циников. Он полагается на свое чутье, которое подсказывает ему, в чем нуждаются его потребители — собаки и кошки — и какие узы связывают владельцев домашних животных со своими питомцами. Мэтайл понимает, что Iams — это не просто компания. Iams стала центром, вокруг которого сплотились люди, твердо уверенные в том, что корм Iams — это лучшее, что они могут дать своим любимцам.

Популярность Iams возрастает, и те самые супермаркеты, которые когда-то захлопывали свои двери перед носом Мэтайла, сегодня обращаются к нему с предложениями о сотрудничестве. Мэтайл, однако, продолжает, как и раньше, пользоваться специализированными каналами распределения. Даже самый продвинутый супермаркет, в котором представлены полторы тысячи наименований кормов для кошек и собак, не выделит Iams для размещения его продукции больше шести-семи погонных футов. А компания не может пойти на то, чтобы предлагать покупателям только две или три из многочисленных разновидностей своего товара.

«Что мы должны будем выбрать? — спрашивает Мэтайл. — Супермаркетам нужны товары, которые обеспечивают быструю оборачиваемость. А как же быть с нашим кормом для старых животных, или для щенков — с тем, что составляет лицо торговой марки и делает ее неповторимой?»

Мэтайл наслаждается свободой, которую дает ему единоличное владение компанией, и не имеет ни малейшего намерения превращать Iams в акционерное общество. Компания зарабатывает немало денег, и поскольку Мэтайлу не придется четыре раза в год делить прибыли с держателями акций, он может направлять все средства на выполнение своей миссии. Мэтайл верит, что наступит день, когда в ответ на

вопрос о самом лучшем корме абсолютное большинство владельцев животных не задумываясь назовет lams.

Компания будет расти и дальше, уверенно заявляет он, и что бы ни делали конкуренты, они не смогут этому помешать. Мэтайл убежден в том, что можно удвоить рыночную долю lams, которая в данный момент составляет 5%, если продолжать настойчиво и последовательно работать с теми, кто играет ключевую роль в деле распространения продукта компании, например с ветеринарами и владельцами специализированных магазинов.

«Поступай так, как нужно, и выпускай то, что нужно, знай своего потребителя и удовлетворяй его нужды, добавь к этому хороших людей, хорошую организацию и культуру — и твоя компания будет расти и развиваться, — говорит Мэтайл. — Наши основные цели нельзя выразить в цифрах. Да, мы хотим, чтобы наши темпы роста выражались двузначным числом. Да, у нас есть контрольные показатели. Но главное мерило успешности компании — то, как она выполняет свою миссию, и это гораздо более действенный подход».

7. Национальная баскетбольная ассоциация

Мяч в кольцо мирового рынка

Мы поняли — это живая торговая марка.

Дэвид Стерн

В то время как динамичные, быстро изменяющиеся рынки являются головной болью для руководителей традиционной закалки, специалисты по радикальному маркетингу используют капризы и причуды рынка в качестве источника процветания. Поскольку чаще всего в начале пути весь их багаж состоит из неопределенности, сомнений да страстной преданности своему продукту, они привыкают не пугаться крутых поворотов и неожиданных препятствий; они скорее архитекторы, которые сами проектируют свое будущее, чем спасатели, задача которых — устранять выявленные проблемы.

Возьмем в качестве примера Дэвида Стерна. В начале 1998 года юрист и комиссар Национальной баскетбольной ассоциации Стерн принимал гостей на празднике, устроенном в честь всех «звезд» его лиги в Нью-Йорке. Пока пышные торжества, оживляемые присутствием знаменитых киноактеров и выдающихся баскетболистов — как действующих, так и уже отыгравших свое, — шли своим чередом, представители прессы в количестве 1800 человек пытали Стерна: не кажется ли ему, что у НБА большие проблемы?

Как ассоциация переживает уход из большого спорта Майкла Джордана, который является лицом НБА? Не считает ли Стерн, что качество игры заметно понизилось? В свете того, что валовой доход, получаемый ассоциацией, растет, а прибыли падают, не планируют ли руководители лиги и владельцы команд пересмотреть коллективный договор и существует ли возможность объявления локаута? Что Стерн собирается делать в случае, если арбитр отменит его решение на год отстранить от игр Лэтрелла Спрювелла, который напал на тренера собственной команды?

Стерн, руководитель спортивной организации мирового класса и искусный специалист радикального маркетинга, не пасовал перед градом нелюбимых вопросов. В его ответах сочеталась как искренность, так и осмотрительность настоящего политика, которые Стерн постоянно демонстрировал на протяжении всех 14 лет, в течение которых он блистательно возглавлял профессиональный баскетбол Америки. Если Стерна и огорчал тот факт, что проводимое в разгар сезона ежегодное торжество, хозяином которого на этот раз стал родной город баскетбольной лиги, было омрачено подобным негативным вниманием со стороны средств массовой информации, он не показывал вида. Никто, и в первую очередь сам Стерн, не собирался игнорировать тот факт, что НБА столкнулась с целым рядом неотложных проблем. И эти проблемы с легкостью могли бы потопить менее крепкий корпоративный корабль.

Стерн, который до назначения в 1984 году на пост комиссара успел поработать генеральным консультантом лиги и вице-президентом по вопросам развития, на протяжении 20 лет выслушивал мрачные пророчества, предрекающие НБА скорую кончину. Тем временем дышавшая когда-то на ладан баскетбольная лига преображалась, обретая славу самой известной торговой марки мирового спорта. Усилия Стерна и профессиональное управление брэндом сделали НБА авторитетной организацией. Свидетельством ее успехов служит то, что в погоне за титулом самого популярного

спорта в мире баскетбол наступает на пятки футболу, а в возрастной категории от 15 до 18 лет уже перегнал его.

Таким образом, деятельность Стерна стала катализатором невероятного преобразования. Статистика позволяет получить самое общее представление о том, чего добилась баскетбольная лига. В 1998 году НБА получила от продажи билетов и прав на показ игр по телевидению более 2 млрд. долларов, что более чем в 7 раз превышает сумму в 255 млн. долларов, которую ей удалось собрать в 1987 году. Значительный вклад в благосостояние ассоциации вносят 150 держателей лицензий и 15-20 спонсоров. В 1997 году продажа на территории Америки и за ее пределами товаров, имеющих отношение к НБА, принесла валовую прибыль, превышающую 3 млрд. долларов. Это в 10 с лишним раз больше, чем те 300 млн., которые были получены за десять лет до того. Неплохие показатели для организации, основные трудовые ресурсы которой — всего 348 человек: по 12 человек в каждой из 29 команд.

В ноябре 1997 года НБА подписала с NBC и Turner Sport Broadcasting четырехлетний контракт на беспрецедентную сумму в 2,7 млрд. долларов. С начала 90-х годов две крупные телевизионные сети, одна коммерческая, другая — кабельная, выделяют для трансляции баскетбольных матчей лучшее время. Только у приверженца радикальных взглядов мог зародиться план, согласно которому Боб Костас с NBC должен приглашать телезрителей смотреть игры НБА на конкурирующем канале. Не правда ли, значительный шаг вперед по сравнению с 1979 годом, когда по условиям контракта с кабельной телестанцией ассоциация получила 400 000 долларов, и по сравнению с началом 80-х, когда игры чемпионата НБА телевидение показывало только в записи?

Чтобы сотворить такое чудо, Стерн, подобно другим профессионалам радикального маркетинга, должен был в равной степени обладать талантом, прозорливостью и умением выбрать подходящий момент. Как заметил однажды Брэнч Рики*, удача — дитя расчета. Когда Стерн встал у руля НБА,

*Знаменитый бейсболист.

ассоциация не располагала такими ресурсами, которые имеются у нее сейчас, поэтому широкомасштабная реклама и другие традиционные средства маркетинга были для нее недостижимой роскошью. И тогда Стерн решил играть по собственным правилам.

Становление торговой марки

Как это принято у сторонников радикального маркетинга, между потребителями НБА и ее продуктом существует глубокая эмоциональная связь, которая выходит далеко за пределы игровой площадки. Ассоциации удалось достичь того, о чем мечтает любой уважающий себя маркетолог: НБА — это символ качества, динамизма, хорошего настроения, о ней говорят и думают с уважением и восхищением. Это сообщество людей, которых, так же как и владельцев «харлеев» или фанатов Grateful Dead, объединяет общая страсть. Это клуб, членом которого мечтают стать не только американцы.

С первых дней пребывания на посту руководителя НБА Стерн мечтал о том, чтобы вывести лигу на международный рынок. Он начал открывать представительства НБА за рубежом. Посланцы НБА должны были пробуждать в местном населении интерес к баскетболу и искать спонсоров как в средствах массовой информации, так и среди местных производителей. Сегодня в штате НБА имеется более 200 региональных представителей, офисы которых расположены в Тайване, Сингапуре, Барселоне, Гонконге, Токио, Мельбурне, Париже, Лондоне, Торонто, Мехико и Майами. Ни одна из профессиональных спортивных лиг, в том числе и футбольная, не предпринимает столь активных усилий по продвижению собственной торговой марки на международной арене.

Иностранные профессионалы стали нередкими гостями практически во всех спортивных лигах Америки, но НБА и здесь оставила далеко позади и хоккеистов, и бейсболистов. Ее специалисты не упускают из виду ни одного уголка земного шара, стараясь вовремя заметить восходящих «звезд».

10% игроков баскетбольной лиги приехали в Соединенные Штаты из других стран, в НБА играют представители более чем 20 национальностей. Стать участником матчей НБА мечтают не только американские, но и хорватские и нигерийские школьники.

Никто не удивится, увидев в Боснии или Мехико двенадцатилетнего мальчишку в толстовке с надписью Chicago Bulls. Даже футбол, при всей его мировой популярности, не имеет единой организации, подобной НБА, которая является ареной борьбы 350 лучших баскетболистов мира. Небывалый рост популярности игры даже в таких странах, как Япония, которая не может похвастаться богатыми баскетбольными традициями, свидетельствует об успешности маркетинговой стратегии НБА. Японская телекомпания NHK транслирует три баскетбольных матча еженедельно — по словам Терри Лайонса, вице-президента НБА по связям с международной общественностью, не во всех родных городах команд НБА телевидение выделяет на баскетбол такое количество эфирного времени.

«НБА — это наиболее крупный экспортер из числа спортивных организаций, — говорит репортер Дражен Брайич, который пишет о спорте в вечерней хорватской газете *Vecernji List*. — В Хорватии самым популярным спортсменом является Майкл Джордан».

Именно эти выдающиеся успехи и сделали НБА объектом пристального внимания окружающих. Каждый скандал с участием баскетболистов или объявление о том, что очередная «суперзвезда» покидает большой спорт, рассматривается средствами массовой информации как знак грядущего упадка НБА. В последнее время поводом для усилившейся журналистской критики стало резкое увеличение выплачиваемых игрокам гонораров и сопутствующее повышение стоимости билетов. Локаут, о котором владельцы заговорили в июле 1998 года и который поставил под угрозу проведение следующего баскетбольного сезона, стали сравнивать с изнурительной забастовкой, сотрясавшей высшую бейсбольную лигу в 1994 году.

Стерн справедливо полагает, что он все это уже видел. С тех самых пор, как он начал работать в ассоциации в 1978 году, он постоянно сталкивается с проблемами, которые, если верить слухам, неизбежно должны отправить НБА ко дну. Были и сложности в отношениях с клубами, и упреки в том, что баскетбол скучен и непонятен, и скандалы по поводу пристрастия отдельных игроков к кокаину. Одно время особо ученые мужи даже утверждали, что репутация баскетбола страдает от обилия чернокожих игроков на площадке, которое отталкивает белого зрителя. Позднее, когда и финансовое положение, и репутация лиги значительно улучшились, поводом для очередной вспышки страстей служил уход из спорта той или иной суперзвезды.

Всегда в развитии

Стерн считает, что управлять динамичным брэндом можно, только если быстро и эффективно реагировать на все проблемы, которые разрастаются со скоростью снежного кома. «Мы поняли, — говорит Стерн, — что это живая торговая марка. Поэтому, если один из игроков принимает наркотики, это не порочит брэнд НБА. А вот если вся лига при этом прячет голову в песок, это как раз ложится на нее позорным пятном».

Основной продукт НБА — это обутый в кроссовки мультимиллионер, которому, возможно, нет еще и двадцати, или, может, едва перевалило за тридцать. Он подвержен травмам, его продают и покупают, его талант может иссякнуть, и у него могут быть самые разные привычки и наклонности. В такой ситуации торговая марка, по Стерну, «складывается не в результате выполнения тщательно продуманных планов, а скорее является суммарным итогом действий, предпринимаемых в ответ на события, которых ты не только предвидеть, но даже и представить себе не мог».

При всей кажущейся пассивности и оборонительности этой формулы, НБА стала одной из самых активных и ини-

циативных спортивных организаций. Она первой ввела систему разделения доходов, установила партнерские отношения с телестанциями, стала выдавать лицензии на проведение развлекательных мероприятий и продажу фирменных товаров, упорядочила франчайзинговые соглашения и добилась успеха в деле глобализации своего продукта. НБА умело расширяет границы торговой марки. Она выдает лицензии на использование логотипов ее команд, занимается продажей видеоматериалов, а в 1997 году организовала по своему образу и подобию женскую баскетбольную лигу — WNBA. По мнению Стивена А. Грейзера, профессора Гарвардской школы бизнеса и специалиста по маркетингу спортивных организаций, Стерн и его команда проявили потрясающую дальновидность, когда в начале 80-х задумались о ценности торговой марки в глазах потребителя. Многие руководители спортивных лиг и компаний тогда просто не знали о существовании такого понятия.

Хотя термины «ценность торговой марки» и «управление брэндом» в то время еще не вошли в словарь делового человека, Стерн уже тогда стал первым комиссаром высшей спортивной лиги, который понял, что НБА — это торговая марка, которая может зарабатывать деньги, а не просто кучка отдельных клубов. Благодаря ему НБА стала одним из самых узнаваемых и успешных брэндов во всем мире.

Ведомый интуицией

Разговоры о том, как в 1984 году он сел за стол и разработал детальный план, который и привел НБА к вершинам успеха, вызывают у Стерна только улыбку. Как и другие «радикалы», он просто доверял своей интуиции и эффективно использовал имевшиеся ресурсы.

Стерн сосредоточил свое внимание на работе со спонсорами и телевизионными станциями, заключив несколько стратегических альянсов. Он считал, что такое долгосрочное сотрудничество поможет укрепить и расширить торговые

марки всех заинтересованных сторон. Партнерские отношения, связавшие НБА как с телесетями, так и с крупными спонсорами (Nike, Reebok, Coca-Cola, McDonald's), позволили ассоциации получить широкую известность, не потратив на «раскрутку» торговой марки ни цента собственных денег.

Стерн также обнаружил, что продвижению торговой марки НБА в ряде случаев способствуют мероприятия, к которым сама ассоциация формально не имеет никакого отношения. Так, за время пребывания Стерна на посту руководителя НБА значительно возросла популярность студенческого баскетбола, и «Финал четырех», который проводит Национальная студенческая спортивная ассоциация NCAA, стал одним из самых широко освещаемых телевизионными станциями спортивных событий. Таким образом, телевидение знакомило зрителей с будущими «звездами» НБА. Молодые таланты, вроде Гранта Хилла, Кейта ван Хорна или Тима Дункана, превращались в любимцев публики еще до того, как надевали футболки с надписью «НБА».

В 1989 году Международная федерация баскетбола FIBA разрешила профессиональным баскетболистам принимать участие в Олимпийских играх. Созданная после этого из «звезд» НБА «Команда мечты» (Dream Team) завоевала золотые медали Олимпиады-92 в Барселоне. Собрать на площадке таких прославленных игроков, как Майкл Джордан, Мэджик Джонсон, Лэрри Берд, Чарли Баркли, команда стала сенсацией мирового масштаба и породила волну восторгов, не уступавшую по масштабам приступу «битломании». По словам Мэджика Джонсона, «Dream Team сделала баскетбол таким, каким его знают во всем мире».

Его воздушство

Огромной долей своего успеха НБА обязана случаю, который свел в 1984 году «на площадке» Стерна, Майкла Джордана и компанию Nike. Даже самые «продвинутые» фанаты порой забывают о том, что Джордан взлетел на вершину славы не

только благодаря своим баскетбольным талантам, но и во многом благодаря нетрадиционным маркетинговым методам и смелой рекламе компании Nike. Параллельный рост популярности НБА, Джордана и Nike — это вовсе не простое совпадение, а проявление эффекта синергии: упоминание любой из этих трех фигур неизменно вызывало в умах потребителей ассоциации с двумя оставшимися, и рост ценности одной торговой марки способствует укреплению авторитета других.

Мало кто помнит, что на момент подписания контракта с Джорданом и разработки первой модели баскетбольных кроссовок Air Jordan компания Nike переживала нелегкий период. Два года подряд Nike терпела убытки, и ей пришлось уволить со своих предприятий четыре сотни рабочих. Сегодня компания является лидером среди производителей спортивной обуви, ее рыночная доля в Соединенных Штатах составляет 44%, а образ Nike неразрывно связан с баскетболом и НБА. В 1985 году Стерн, пусть и неумышленно, поспособствовал коммерческому успеху компании, запретив Джордану выходить на площадку в первых черно-красных кроссовках Air Jordan, поскольку правила НБА строго регламентировали форму одежды игроков. В ответ на решение Стерна тысячи болельщиков ринулись в магазины за Air Jordan, и уже в первый год объем продаж новой модели составил 100 млн. долларов.

Nike, Reebok, Converse, Adidas и другие производители обуви часто используют баскетбольную тематику для продвижения своих товаров. Это позволяет НБА получать сотни миллионов долларов в виде бесплатной рекламы. Для рядового болельщика рекламные кампании, нацеленные на продвижение кроссовок, анонсирование телепрограмм или поддержание авторитета НБА, сливаются в единое целое, результатом которого становится позитивный образ всех задействованных торговых марок, и в первую очередь НБА.

Баскетбольная лига накопила богатейший опыт работы в этом направлении. Стерн и многие члены его команды тру-

дятся вместе по пятнадцать и более лет; багаж их знаний может вызывать зависть у многих организаций, как спортивных, так и занимающихся деятельностью иного рода. Многие топ-менеджеры работают в НБА так давно, что помнят, как вступал в свои права почти каждый из хозяев 29 ее клубов. Благодаря такой стабильности радикальные взгляды Стерна и его команды на вопросы маркетинга находят поддержку со стороны основной составляющей НБА — владельцев баскетбольных команд.

«Мы понимаем друг друга с полуслова, — говорит Стерн о своих коллегах. — У нас работают люди, которые знают эту лигу, знают владельцев, знают команды — и поэтому нам не приходится постоянно кого-то обучать или изобретать велосипед. Если бы раз в четыре года наши офисы освобождали и сажали туда новых людей, вряд ли успехи лиги были бы столь же впечатляющими».

Коллективная база знаний стала основой, которая помогла составить детальные планы, касающиеся как работы с 29 командами, которые входят в состав НБА, так и сотрудничества со 150 компаниями — держателями лицензий и 15-20 основными спонсорами, такими как Coca-Cola, McDonald's или Nike. Долгосрочные отношения связывают руководителей НБА не только с владельцами клубов, но и с отдельными спонсорами, например компаниями Spalding, Starter или McDonald's. Это дает ассоциации дополнительные возможности для продвижения своей торговой марки, поскольку старым партнерам не нужно лишний раз рассказывать о том, что НБА отличает надежность, гибкость и готовность рискнуть не только ради собственной выгоды, но и в интересах спонсора.

«Безусловно, Дэвид Стерн — это лучший брэнд-менеджер спортивной вселенной и один из лучших брэнд-менеджеров вселенной вообще», — утверждает Дэвид Грин, старший вице-президент по вопросам международного маркетинга компании McDonald's.

Руководящие принципы

Подобно многим преуспевающим компаниям, НБА разработала свод принципов, отражающих ее позицию по вопросам идентификации торговой марки, качества товара, отношений с деловыми партнерами и обратной связи с потребителями.

Кодекс поведения, которого придерживаются игроки и персонал лиги, свидетельствует о том, что НБА осознает свою ответственность перед обществом, в котором она действует. «Мы старались найти новый подход к решению каждой из этих проблем», — говорит Стерн.

Первое правило, по словам Стерна, требует никогда не забывать, что «торговая марка — это наше дитя, и за ее благосостояние отвечаем мы. Иногда мы можем разделить эту ответственность с другими, по принципу совместной опеки, но мы никогда не отдадим свое дитя на усыновление, потому что никто не будет заботиться о нем так, как оно этого заслуживает». Как уже было замечено, всех сторонников радикального маркетинга отличает глубокая привязанность к своей торговой марке.

Во вторых, Стерн, как истинный «радикал», понимает, что создание и расцвет лиги были бы невозможны без участия многих организаций. На протяжении многих лет он тщательно выбирает стратегических партнеров и поддерживает с ними тесные деловые связи. НБА является надежным соратником для всех, с кем ее связывают узы сотрудничества; порой ее лояльность просто не знает границ. Нет такой силы, которая способна заставить НБА разорвать серьезные долгосрочные отношения, если другая сторона продолжает выполнять взятые на себя обязательства. «Как правило, — говорит Стерн, — если мы сотрудничаем с какой-либо организацией, никто не может вот так просто прийти и перекупить ее контракт».

Дэвид Грин считает, что секрет успеха многолетнего партнерства McDonald's и НБА заключается в том, что эти торговые марки имеют много общего. Обе они являются приме-

ром целостности, постоянства и высокого качества, а такие свойства привлекают к ним потребителей и являются хорошим фундаментом для долгосрочного сотрудничества. «Преимущество долгосрочных отношений в том, что, когда ты знаешь, что у тебя с партнером одинаковые стратегические задачи, ты более охотно идешь на риск, — говорит Грин. — Работая с НБА, мы можем сказать: «Ну-ка, свернем с протоптанной дорожки, попробуем расширить границы». Это делает жизнь намного интереснее».

Как и другие добившиеся успеха «радикалы», НБА внимательно следит за тем, как стратегические партнеры преподносят ее торговую марку потребителю. Помня о том, какую важную роль телевидение играет в деле создания образа торговой марки, НБА активно участвует в подготовке телетрансляций баскетбольных матчей. В расписание многих руководителей ассоциации входит еженедельное посещение офисов NBC и Turner Sports. На этих встречах принимаются решения о том, какие игры будут показаны в лучшее время, каким игрокам режиссеры должны уделить больше внимания, какие новые ракурсы будут использовать операторы. Руководство НБА часто напоминает командам, что в наши дни не существует «местных» трансляций: игру, которую сегодня смотрели только телезрители Бостона, через два-три дня увидят на своих телеэкранах болельщики многих стран.

С экрана светят «звезды»

Идея ясна: использовать «звезд» баскетбола для «подсветки» торговой марки НБА. В лиге прекрасно понимают, какой охват обеспечивает телевидение. По словам директора НБА по вопросам маркетинга Рика Уэлтса, если за сезон на игры НБА было продано 20 млн. билетов, это значит, что их посетило всего 5 млн. человек. «Получается, что 95% болельщиков смотрят баскетбольные матчи по телевизору».

Ассоциация объединяет усилия с телекомпаниями и крупными спонсорами, добиваясь того, чтобы и создаваемый об-

раз, и характер рекламы отвечали требованиям НБА. К примеру, обязанностью спонсоров является размещение больших объемов рекламы во время трансляции баскетбольных матчей по NBC. Телекомпания предоставляет ассоциации подробный отчет о продажах, что позволяет руководителям НБА совместно с представителями спонсирующих компаний разрабатывать маркетинговые стратегии, которые способствуют продвижению как продуктов спонсоров, так и торговой марки НБА. Ассоциация ждет от спонсоров «агрессивной» поддержки своего брэнда, в противном случае она отказывается от сотрудничества.

Свежие решения

Стерн убежден, что богатый опыт сотрудников является ключевым фактором, обеспечивающим успех НБА. Однако он не забывает о том, что стабильность и постоянство имеют и свои оборотные стороны. Пруд, лишенный притока свежей воды, начинает цвести, поэтому НБА старается оставаться открытой для новых идей, охотно принимает в свои ряды новичков и никогда не пользуется классическим правилом консерваторов: «Мы поступим так, потому что поступали так всегда». Действительно, трудно припомнить случай, когда это правило кому-нибудь сослужило добрую службу. Стерн всегда готов пересматривать комплекс маркетинга, он помнит о том, что мир вокруг нас постоянно меняется, и ищет ответы, которые подходят для данной конкретной ситуации, не пытаясь бездумно применять прошлый опыт. Точно так же работают и все остальные сотрудники НБА.

Критики, например, с незапамятных времен предрекают, что баснословные гонорары игроков пустят лигу по миру. На протяжении долгих лет рост рентабельности НБА и применение инновационной системы раздела прибылей успешно опровергали эти пророчества. Достойное вознаграждение за труды получали как игроки, так и владельцы команд. Но в последние годы некоторые молодые баскетболисты начали запра-

шивать, а иногда и получать долговременные контракты стоимостью не менее 100 млн. долларов, что поставило под удар коллективный договор и резко сократило доходы владельцев клубов. Цены на билеты достигли заоблачных высот, и Стерн понимает, что нужно отыскать решение, аналогов которому просто не существовало еще три года назад. По крайней мере, он уже добился того, что и владельцы, и игроки осознали: либо они вместе найдут способ сделать этот бизнес выгодным для обеих сторон, либо вместе же пойдут ко дну.

Стерн пребывает в спокойной уверенности, что выход будет найден, компромисс — достигнут. Основанием для этого являются не только прошлые победы НБА. Умение «держать удар» стало фирменным знаком лиги. Стерн подчеркивает, что руководители НБА знают, как нужно работать с прессой, с командами, с болельщиками, с ассоциацией игроков и со всем миром в целом. Как и другие специалисты по радикальному маркетингу, Стерн собрал вокруг себя людей, которые разделяют его взгляды на конкурентную борьбу и так же, как он, беззаветно верят в продаваемый ими продукт.

Когда в 1989 году выяснилось, что в крови у Мэджика Джонсона, игрока Los Angeles Lakers, обнаружен вирус иммунодефицита, реакция лиги была немедленной и категоричной. В то время как в обществе не было единого мнения по этому поводу, НБА однозначно выразила поддержку своему баскетболисту. Люди тогда еще плохо понимали, что такое СПИД, и относились к носителям ВИЧ с опаской и недоверием. Некоторые считали, что НБА следовало сначала провести опрос болельщиков и только потом делать официальное заявление. «Мысль о том, что по такому поводу можно устраивать голосование, показалась нам отвратительной, — вспоминает Стерн. — Первое, о чем мы подумали, — это о том, что, возможно, наша реакция поможет в какой-то мере развеять страхи, связанные с ВИЧ». Безусловно, действуя так и никак иначе, лига не преследовала корыстных целей, но ее поступок помог не только повысить уровень общественной осведомленности о проблеме СПИДа, но и одновременно

способствовал росту популярности НБА, создав ей образ семьи, которая заботится о своих членах.

Как и все настоящие «радикалы», Стерн приветствует любую инициативу, с какого бы уровня организации она ни исходила, и внимательно рассматривает все, даже самые смелые идеи. Главной целью усовершенствований всегда является повышение качества продукта, ради него руководители лиги готовы пожертвовать даже объемами сбыта. Участники деловых встреч, словно мяч в игру, вбрасывают на обсуждение все новые и новые предложения. Именно так однажды родилась мысль показывать в прямом эфире ежегодную церемонию вербовки игроков, что превратило рутинную процедуру в высокорейтинговое шоу, ведет которое лично Стерн. В другой раз была высказана идея о том, что можно дополнить ежегодный матч с участием всех «звезд» лиги другими мероприятиями — конкурсом на лучший бросок сверху или соревнованием по броскам, в котором команда состоит из баскетболиста и баскетболистки, — и устроить целый двухдневный праздник баскетбола.

Приветствуется все, что помогает расширять границы торговой марки и повышает ее авторитет. «Радикалы» знают, что товар должен быть доступен для потребителя: Grateful Dead, например, продавали билеты на свои концерты по низкой цене, а Snap-On Tools предоставляет механикам, которые желают купить ее инструменты, беспроцентный кредит. С 1992 года американцы и жители других стран получили возможность принять участие в баскетбольном фестивале. Фестиваль, который НБА назвала Jam Session, переезжает из города в город и из страны в страну, его площадками становятся выставочные комплексы, торговые центры и дворцы конгрессов.

Чем больше людей увлекается баскетболом, тем больше потребителей приобретает брэнд НБА. Лига осознает это и активно пропагандирует развитие массового баскетбола. Она организует детские спортивные мероприятия как у себя на родине, так и за рубежом. Совершенно очевидно, что ребенок,

который в 11 лет азартно пытается попасть в корзину, в 25 с большой вероятностью пополнит ряды фанатов баскетбола.

Кредо НБА звучит вполне в духе радикального маркетинга: «Не трать собственные деньги на то, за что можно заплатить деньгами другого». Фестивали Jam Session финансируются с помощью спонсорских взносов и средств, получаемых от продажи фирменных товаров. У простого болельщика было не много шансов достать билеты в Madison Square Garden на матч с участием всех «звезд» НБА, и Jam Session стал для него неплохой альтернативой: два дня веселья и развлечений для всех, возможность прикоснуться к настоящему баскетболу и даже поучаствовать в соревнованиях. «Звезды» НБА и женской баскетбольной лиги не только принимали участие в показательных тренировках, но и раздавали автографы, позировали для фотографий и общались со своими поклонниками. Jam Session посетили почти сто тысяч любителей баскетбола, которых объединила любовь к этой игре и преклонение перед маркой НБА.

Расширять, но не размывать

Наряду с Harley-Davidson и Гарвардской школой бизнеса НБА служит прекрасным примером умелого расширения границ торговой марки, которое не приводит к ее размыванию. Естественным продолжением НБА стала женская лига WNBA, появление которой было обусловлено тем, что женский баскетбол достиг той точки развития, когда люди готовы платить деньги за возможность посмотреть на игру баскетболисток. WNBA проводит свои матчи летом, и владельцы клубов НБА получили лишний повод пригласить зрителей на спортивные арены. Первый сезон WNBA оказался более чем успешным: матчи женской лиги, которые прошли в восьми городах Америки, собирали толпы восторженных болельщиков. Вдобавок к этому WNBA быстро стала пользоваться популярностью у спонсоров, и на рекламном небосклоне в одночасье зажглись новые «звезды»: в рекламе кроссовок, героями ко-

торой раньше были лишь баскетболисты-мужчины, появились и женщины.

Дэвид Стерн не боится вовлекать лигу в деятельность, которая, на первый взгляд, выходит за рамки ее компетенции, если эта деятельность привлекает интерес потребителей к торговой марке НБА. В 1988 году ни одна компания не занималась выпуском баскетбольных карточек. Стерн решил, что лучший способ завоевать сердца юных потребителей — это предоставить им возможность собирать баскетбольные карточки и обмениваться ими точно так же, как они обмениваются карточками бейсбольными. НБА объединила усилия с компанией-дистрибьютором и организовала выпуск и распространение баскетбольных карточек. Лига сама обеспечивала изготовление фотографий, контролировала производственный процесс и взяла на себя финансирование проекта, так как была уверена, что все издержки окупит рост популярности торговой марки НБА. К настоящему моменту ассоциация подписала лицензионные соглашения с четырьмя ведущими производителями коллекционных карточек.

В конце 1988 года НБА открыла в Нью-Йорке на Пятой авеню свой первый магазин, который также стал первым розничным магазином, который принадлежал североамериканской спортивной лиге и продавал товары с ее торговой маркой. На площади в 15 000 квадратных футов⁴ продаются товары, произведенные по лицензиям НБА и WNBA, там же с помощью мультимедийных средств посетители могут насладиться лучшими кадрами из обширного видео- и фотоархива лиги. В магазине даже оборудована баскетбольная площадка, на которой проводятся игры и другие спортивно-развлекательные мероприятия.

Взяв в партнеры Hard Rock Cafe, НБА решила попробовать свои силы и в ресторанном бизнесе. На 1999 год запланировано открытие NBA Cafe в Орландо, штат Флорида, а в течение следующих трех лет лига собирается открыть в США и за пределами страны еще 9 подобных заведений.

* Приблизительно 1400 кв. м.

НБА не закрывает глаза на имеющиеся недостатки и всегда готова совершенствовать свой продукт, чтобы заполучить новых поклонников своей торговой марки. Со временем лига внесла в правила игры изменения, касающиеся трехочковых бросков, сократила время тайм-аутов и ужесточила меры, призванные не допускать насилия на игровой площадке. По словам Билла Догерти, который является вице-президентом НБА по развитию, неприкосновенной в этой игре является только корзина, висящая на высоте десяти футов, остальное при необходимости можно изменить.

Слушая критику в адрес любимого вида спорта, Стерн только улыбается. Когда-то люди жаловались, что баскетбол слишком быстрая игра, — теперь он кажется им недостаточно динамичным. Они требовали добавить к 24 секундам еще 6, а теперь желают, чтобы их сократили до 18. Специалисты по радикальному маркетингу верят в свой продукт, и Стерн не является исключением. Он называет себя консерватором от баскетбола и защищает игру, которая пользуется популярностью на протяжении уже полувека, от огульных и необдуманных изменений. Он знает, как и когда нужно реагировать на раздражители.

«Нужно действовать, но действовать с умом, — подчеркивает Стерн. — Мы боремся с некорректной игрой, грубыми нарушениями, оскорблениями в адрес игроков и судей, со всем тем, что наносит ущерб репутации баскетбола. У нас есть дисциплинарный комитет, и в него входят люди, которые по-настоящему любят баскетбол; они плохо разбираются в потребительских предпочтениях, но зато знают, как сохранить эту игру чистой и красивой».

Сохраняя близость к потребителю

Клэй Мэтайл из Iams по выходным посещает выставки собак и кинологические питомники. Дик Иган из EMC регулярно приглашает клиентов на дружеский ужин. Будучи настоящим «радикалом», Дэвид Стерн не отстает от них и тоже

прекрасно умеет поддерживать контакт со своими потребителями. По большому счету, он является главным маркетологом НБА. Заядлый любитель баскетбола, Стерн посещает за сезон огромное количество матчей и наблюдает за игрой из гущи болельщиков, а не с высоты специальной ложи. Как и другие «радикалы», он сам является потребителем своего продукта. Поклонников НБА можно встретить в самых разных слоях общества и возрастных категориях, но Стерн считает, что любовь к игре объединяет и сплачивает их всех. Он целенаправленно старается, чтобы все товары и услуги, которые предлагает лига, представляли интерес именно для баскетбольных болельщиков.

«Стерн — необыкновенный человек, — говорит Билл Уолтон, один из самых выдающихся игроков за всю историю НБА, который в настоящее время комментирует игры лиги на канале NBC. — Он влюблен в баскетбол и всех в НБА знает по имени. Он не взирает на других с высоты своего положения, а работает плечом к плечу со всеми».

Подобно другим специалистам по радикальному маркетингу, Стерн объединил вокруг себя страстных энтузиастов, исключительно умных и инициативных людей, которые разделяют его любовь к баскетболу. Такой коллектив обеспечивает лиге тесную связь с ее клиентской базой. Даже в те далекие годы, когда материальное положение НБА было незавидным, а перспективы — неясными, Стерн и его команда твердо верили в особую ценность своего продукта и рассматривали то, что другим казалось невероятным, как очередную возможность для расширения своего бизнеса.

Их путь, однако, не был простым и легким. Та НБА, во главе которой встал Дэвид Стерн, не была серьезной коммерческой организацией, это была всего лишь очередная спортивная лига. «Мы не знали, чем нам гордиться, потому что нам не с чем было себя сравнивать», — вспоминает Стерн. НБА тех времен очень похожа на сегодняшнюю НХЛ: она так же старалась обрести свое лицо и понять, вокруг чего можно построить свою торговую марку. (Неудивительно, что на пост

комиссара нынешняя НХЛ пригласила человека, за плечами которого годы работы в НБА.) И Национальная футбольная лига (НФЛ)*, и высшая бейсбольная лига добились успехов в продвижении своих брэндов благодаря выгодным контрактам с телекомпаниями и продаже лицензий, и Стерн внимательно изучал их опыт. «Мы были тогда на положении бедных родственников», — говорит он.

Стерн утверждает, что он не строил грандиозных планов обновления лиги. Тем не менее, как и положено настоящему «радикалу», он стал инициатором ряда шагов, которые были направлены на создание и продвижение торговой марки. Для организации, во главе которой стояли юристы, было бы логично заняться поиском прецедентов, но Стерн выбрал свой собственный путь. Нельзя сказать, что баскетбол в те времена совсем не пользовался в Америке популярностью, однако масштабы этой популярности были невелики. За происходящим в лиге и за карьерой ее «звезд» — Боба Коузи, Билла Рассела, Уилта Чемберлена, Джерри Уэста или Элджина Бейлора — внимательно следили только самые увлеченные фанаты. В период, когда команда Boston Celtics на протяжении 13 сезонов оставалась лидером баскетбольной лиги (с 1957 по 1969 год включительно она 11 раз становилась чемпионом НБА), каждую ее игру посещало в среднем немногим больше 8 тыс. зрителей, при том что зал Boston Garden мог вместить почти 15 тыс. болельщиков.

Игра с содержанием

Дэвид Стерн, подобно другим специалистам по радикальному маркетингу, разглядел в своем продукте то, чего не замечали другие. Стерн встал у руля лиги как раз тогда, когда начался бурный расцвет кабельного телевидения. Он быстро понял, что для новых каналов средством борьбы за зрителя станет программа телепередач и что их внимание перемес-

* Имеется в виду американский футбол.

тится с рейтингов на содержание программ. Как раз это содержание Стерн и мог им предложить. Баскетбол, с его динамикой, с его почти балетными па и взмывающими к корзине молодыми атлетами, был будто специально создан для телевидения. Он не прятал своих привлекательных, ярких, талантливых игроков за шлемами или бейсболками. Стерн был уверен, что восходящие «звезды» баскетбола — это больше, чем просто спортсмены. При правильном подходе из них можно сделать любимцев публики, которым удастся покорить не меньше сердец, чем покорили Синатра, Стрейзанд или Барышников. НБА решила, что ее игроки должны не просто бросать мяч в корзину, но развлекать зрителей; они должны стать героями и кумирами.

Людей привлекает свет «звезд», а в НБА одно поколение кумиров сменяется другим. Билл Уолтон, который дважды в составе своей команды становился чемпионом лиги, утверждает, что между игроками и их поклонниками возникают особые отношения, подобные тем, что связывали «мертвых голов» с музыкантами Grateful Dead. «И концерты, и баскетбольные матчи нуждаются в присутствии зрителей, — говорит фанат "мертвецов" Уолтон. — "Мертвецы" знали об этом, понимают это и баскетболисты. Тот, кто выступает, не способен выложиться "на все сто", если его не подпитывают энергия и энтузиазм публики. Игрок не может прийти в пустой зал и показать игру высшего класса, точно так же, как "мертвецам" не удалось воспроизвести в студии ту волшебную атмосферу, которую они создавали на сцене».

Приход Стерна на должность комиссара лиги совпал по времени с началом головокружительных баскетбольных карьер Лэрри Берда и Мэджика Джонсона; открывались первые страницы истории, более захватывающей, чем любая из выдумок Голливуда. 80-е годы стали десятилетием противостояния команд Boston Celtics и Los Angeles Lakers, и два ведущих игрока этих клубов блистали на баскетбольной площадке и пленяли все новые и новые сердца, увеличивая армию поклонников баскетбола. Уже ждал своего часа молодой

Джордан; выйдя на сцену, он быстро дал понять, что поднимет игру на новую высоту. Кто-то может сказать, что Стерн и НБА всеми своими успехами обязаны этим величайшим героям. Однако «звезды» загорались на небосводе лиги и в прежние годы, но от этого она не становилась более успешной. Если новому поколению мастеров и достался более бурный шквал аплодисментов, так только потому, что Стерн и его команда соорудили для них сцену и написали сценарий пьесы.

Усердный читатель и пытливый ученик, Стерн просматривает все издания, которые каким-либо образом связаны со сферой его деятельности, будь то Daily Variety или Direct Satellite Business. Он изучает опыт других спортивных лиг, интересуясь торговыми операциями НФЛ и производственными мощностями высшей бейсбольной лиги. Он нашел чему поучиться и у Олимпийских игр, увидев в них торговую марку мирового масштаба, умело продвигаемую с помощью спонсоров, специальных мероприятий и продажи лицензий.

Учиться у лучших

Но главные образцы для подражания Стерн находил в индустрии развлечений. В частности, примером для него стала компания Walt Disney. С первых дней пребывания на посту комиссара НБА он был уверен, что сможет превратить свою лигу в развлекательный конгломерат, у которого будет больше общего с Disney, Six Flags или Time Warner, чем с НФЛ. Сегодня он говорит, что НБА похожа на «компанию Disney, у которой 29 тематических парков».

В действительности Стерну удалось решить даже более сложную задачу, чем копирование модели Disney. Он создал нечто уникальное: многоаспектный спортивно-развлекательный бизнес, который основан на использовании *одной* торговой марки. Disney — это и «Король лев», и тематические парки, и телестудия Buena Vista. В широком смысле все они

объединены маркой Disney, однако каждый является отдельным брэндом.

«Мы предлагаем товары длительного пользования, предметы одежды, работаем со спонсорами, распространяем коллекционные карточки, организуем праздники, эксплуатируем спортивные арены, предоставляем зрелищный материал для кабельного и сетевого телевидения — и все это вращается вокруг одной-единственной торговой марки — НБА», — говорит Стерн.

В соответствии с этим всем, кто работает в организации, — каждому из 600 ее сотрудников — постоянно напоминают: все, что они делают или не делают, отражается на состоянии их торговой марки. До сознания каждого доводится мысль, которая звучит в унисон с постулатами радикального маркетинга: организуешь ли ты деятельность игроков, обеспечиваешь безопасность, ведаешь финансами или человеческими ресурсами — что бы ты ни делал, ты управляешь торговой маркой. Если кто-то плохо делает свою работу, страдает торговая марка. Если в зале произошли беспорядки или по швам расползлась ветровка, которую приобрел болельщик, это вредит репутации брэнда.

Этот принцип НБА положила в основу своей торговой марки и, что, может быть, еще важнее, своей корпоративной культуры. Стерн может перечислить имена всех менеджеров высшего ранга и сказать, сколько лет каждый из них отдал лиге. Он не утверждает, что подобного постоянства могут добиться и другие организации, но эффективно использует это преимущество в своих целях. Многолетняя совместная работа настроила руководителей НБА на одну волну, и какая бы проблема перед ними ни возникала, будь то признание Мэджика Джонсона о том, что в его крови обнаружен ВИЧ, нападение Денниса Родмана на оператора или попытка Лэт-релла Спрювелла задушить тренера Карлизимо, все они реагируют на нее совершенно одинаково.

«По большому счету, мы — это сумма наших реакций, — говорит Стерн. — И это особенно верно для бизнеса, в кото-

ром приходится иметь дело с людьми, а не с неодушевленными предметами. Было бы приятно иногда поруководить героями мультфильмов. В истории не зафиксировано случая, чтобы Багз Банни полез драться с оператором, если это не было задумано мультипликатором».

Работа с франшизами

Чтобы развивать торговую марку НБА и управлять ею, Стерн должен был сплотить все команды лиги в единое целое. Стоявшая перед ним задача — объединить отдельные независимые клубы вокруг общей идеи и сделать их проповедниками этой идеи — требовала немалых усилий и изобретательности. Владельцы клубов играют в деятельности профессиональных спортивных лиг огромную роль, и часто их чрезмерный индивидуализм и самолюбие идут во вред общему делу. НБА удалось собрать свои клубы в прочный союз, обеспечив жесткий контроль и всеобъемлющую поддержку.

«НБА обладает такой полнотой власти отчасти и потому, что команды сами делегировали ей эту власть, — говорит Эд Левин, вице-президент Citibank, который в прошлом оказывал лиге консультационные услуги. — В начале своей карьеры Стерну удалось одержать ряд побед, и владельцы клубов охотно сплотились под его знаменами». Хозяева команд согласились с тем, что на авансцене должны блистать баскетбол и баскетболисты, а эго владельцев может разместиться и на заднем плане.

Организационная структура НБА, которая обеспечивает высокую степень централизации при решении определенных вопросов, в остальных аспектах деятельности предоставляет владельцам самые широкие полномочия. Она оптимально приспособлена к тому, чтобы продвигать и защищать торговую марку НБА. Каждый из 29 клубов-франшиз, принадлежащих разным владельцам, имеет собственное лицо и сам занимается продвижением своей команды; НБА же объеди-

няет их и создает единый фундамент для их деятельности, что редко удается другим профессиональным лигам.

Лига активно контролирует общий рынок, при этом предполагается, что клубы сами будут активно продвигать свою торговую марку на местных рынках, и шаги команд в этом направлении всячески поощряются. НБА ведет переговоры и заключает контракты, касающиеся прав на показ игр на территории Америки и за рубежом, спонсорской поддержки и продажи лицензий. Доходы, поступающие от этих сделок, равномерно распределяются между всеми командами. Подобное разделение, которое все чаще начинает встречаться и в других профессиональных спортивных организациях, обеспечивает командам лиги стабильное существование, позволяя клубам, которые работают на небольших и не слишком привлекательных рынках, вроде Сакраменто, Милуоки или Индианаполиса, успешно конкурировать с коллегами из более крупных городов. В результате вот уже в течение 15 лет ни один из клубов НБА не изменил своей прописки.

В 1994 году, когда клуб Minnesota Timberwolves балансировал на грани банкротства и был готов уйти с рынка, НБА на несколько месяцев откомандировала в Миннеаполис своих лучших юристов и специалистов по маркетингу с заданием обеспечить покупку франшизы местными инвесторами и не допустить переезда клуба в другой город. К чести владельцев команд, они разглядели, какую курицу с золотыми яйцами выкармливает Стерн, и поддержали его, когда он пошел на смелый шаг и предложил заключить соглашение о разделе прибылей, которое впоследствии обогатило и хозяев клубов, и игроков.

В НБА существует отдел по обслуживанию команд, который помогает клубам в решении самых разных проблем — от заключения договоров о трансляции игр по местному радио и телевидению до проектирования трибун и разработки схемы размещения рекламы на новой баскетбольной арене. Дважды в год лига высылает каждому клубу по два толстых каталога, в которых перечислены все услуги, мероприятия и рекламные материалы, которые может заказать любая ко-

манда. Стюарт Лейн, исполнительный вице-президент по маркетингу команды Boston Celtics, имеет опыт работы в других профессиональных спортивных клубах. Он утверждает, что ни в каком другом спорте отдельные клубы не получают от «центра» такой мощной поддержки.

Значительная часть этой поддержки направлена на то, чтобы помогать командам находить источники дополнительных доходов. Уэлтс, который возглавляет отдел маркетинга НБА, утверждает, что благосостояние каждой команды зависит от того, насколько эффективно она сотрудничает с местными теле- и радиостанциями, а также от того, удастся ли ей получать доход от использования спортивной арены и в дни, свободные от матчей НБА. В отличие от других лиг, НБА хорошо ориентируется на рынке спортивных развлечений; она убеждает владельцев команд раздвигать горизонты и превращать свои клубы в развлекательные комплексы, считая, что это поможет им заполнять залы по 250-300 дней в году. За время пребывания Стерна на посту комиссара лиги продаваемость билетов на игры, в том числе и в VIP-ложи, увеличилась с 40 до 92%, поэтому рост доходов теперь можно обеспечить только за счет повышения цен, заключения более выгодных контрактов с теле- и радиокомпаниями или расширения сферы деятельности.

Поэтому владельцы клубов НБА покупают акции команд, занимающихся другими видами спорта, например мини-футболом или даже бейсболом и американским футболом, что позволяет им повышать доходность клубов. Трудно поверить, но за период работы Стерна в НБА каждый из ее клубов либо сумел отстроить для себя новое здание, либо полностью переоборудовал уже существовавшее. Сочетание собственных маркетинговых усилий с использованием сильной торговой марки НБА оказалось для всех команд чрезвычайно выгодной комбинацией. С другой стороны, команды являются источником того самого содержательного элемента, который лига умело заворачивает в красивую упаковку и продает заморским покупателям.

Старый источник новых доходов

Руководители лиги, которые всегда мыслят категориями радикального маркетинга, быстро обнаружили, что НБА может извлекать из своего основного продукта дополнительные прибыли. Компании, которые пытаются отвоевать свою долю мирового рынка, с завистью смотрят на НБА. Ей удалось стать самой «телетранслируемой» спортивной организацией в мире; в настоящее время ее игры регулярно смотрят более 600 млн. телезрителей из 196 стран. За год по различным телеканалам демонстрируется более 1100 матчей НБА, и только 120 из них становятся частью программы американских кабельных и коммерческих телестанций. Таким образом, почти 90% эфирного времени НБА приходится на долю ненасытной зарубежной аудитории.

«Конечно, выводить на мировой рынок новый продукт — задача не из легких, — говорит Уэлтс. — Но нам-то ведь не нужно вкладывать деньги в дополнительные производственные мощности. У нас уже есть 1100 эпизодов и 10 тысяч часов увлекательной игры, и все, что нам нужно, — это перенести их на видеопленку». Он, например, считает, что игры НБА будут интересны миллионам китайских зрителей. Прежде чем открывать свое представительство в Китае, лига планирует подготовить почву с помощью массивного телеудара. «Как только мы займем прочное место в сетке телевещания, спрос на потребительские товары будет нам обеспечен», — утверждает Уэлтс.

Стоит иностранным телекомпаниям только начать работать с НБА — и они быстро входят во вкус. Во время игр чемпионата НБА или на матчах с участием всех «звезд» площадку окружают камеры с логотипами телестанций самых разных стран, от Исландии до Македонии.

НБА также не забывает, что для того, чтобы диск стал золотым или платиновым, исполнитель должен хотя бы время от времени выступать перед публикой «вживую». Поэтому при поддержке своих самых верных спонсоров, таких как

McDonald's или Coca-Cola, лига организует показательные матчи, а также выездные игры регулярного сезона за пределами Соединенных Штатов. Руководители НБА знают, например, о том, какими заядлыми баскетбольными болельщиками являются жители Мехико, поэтому несколько игр сезона проводится именно в этом городе. Мехико, возможно, станет родным городом тридцатой команды, которая появится в составе НБА. Повышению осведомленности о торговой марке способствуют и совместные маркетинговые акции, подобные ежегодному чемпионату McDonalds, который переезжает из города в город, из страны в страну, и в котором участвует команда — чемпион текущего сезона НБА.

Стерну, который, как дирижер, отвечает за гармоничное звучание всего этого многоголосого хора, приходится хорошо разбираться не только в тонкостях баскетбола, но и в проблемах спутникового телевидения и методах продвижения товаров. Он говорит, что широкий круг чтения дает ему богатую пищу для размышлений. То там, то здесь он находит новые кусочки головоломки, которые нет-нет да и складываются в общую картинку, позволяющую сделать очередной шаг в сторону улучшения его продукта. «Если ты живешь в изменяющемся мире и не обращаешь внимания на то, что в нем творится, до тех пор, пока не споткнешься обо что-то, ты не имеешь возможности своевременно реагировать на все происходящее, — говорит Стерн. — Вопросы могут оставаться прежними, а вот ответы на них постоянно меняются. В 1998 году отвечать нужно не так, как ты это делал в 1983-м».

Так, в свое время лигу покинула ее первая телезвезда, Джулиус Эрвин, но на смену ему сразу же пришли Лэрри Берд и Мэджик Джонсон. Когда пришла пора уйти и Джонсону с Бердом, злопыхатели было подняли свои головы, но эстафету подхватил Майкл Джордан. Безусловно, неминуемое расставание с Джорданом станет для лиги серьезным ударом. После того как Джордан в июне 1998-го в шестой раз привел чикагский клуб на вершину чемпионата НБА, его фото появилось на обложке журнала *Fortune*. По оценкам

Fortune, Джордан заработал для лиги, ее деловых партнеров и производителей рекламируемых им продуктов более 10 млрд. долларов.

Wall Street Journal отмечает, что с 1984 года, когда Джордан пришел в Chicago Bulls, доходы НБА выросли более чем в 10 раз, достигнув отметки 2 млрд. долларов. В 1997-1998 годах игры с участием команды из Чикаго привлекали к телевизору на 60% больше зрителей, чем остальные матчи чемпионата. 20% от общего объема продаж товаров, распространяемых под торговой маркой НБА, составляют товары с логотипом Chicago Bulls, а по количеству проданных видеоматериалов Джордан обошел Шакила О'Нила, который занимает в этом рейтинге второе место, более чем на миллион копий. «Буйволы» являются главной достопримечательностью лиги, и если они играют выездной матч, их соперники могут быть уверены, что зал будет заполнен до отказа.

Однако Стерн недаром считается специалистом по управлению изменениями. Он сам поднимает вопрос о «постджордановском» будущем НБА: «Может ли профессиональная спортивная организация, подобная нашей, утверждать, что расставание с величайшим из баскетболистов, а возможно, даже и с величайшим из спортсменов вообще, не окажет негативного влияния на ее деятельность? Я не собираюсь стоять перед вами и морочить вам голову — конечно, окажет». Но, продолжает Стерн, NBC и Turner Sport недаром заплатили 2,7 млрд. долларов за контракт, срок действия которого определенно превышает возможную продолжительность спортивной карьеры Джордана. Это значит, что они верят в НБА и ее продукт и не сомневаются в ее перспективах. Лига не скрывает того, что она готовит на смену Джордану целую плеяду молодых талантливых игроков, среди которых — Грант Хилл, Кевин Гарнетт, Коуб Брайант и другие.

Стерн понимает, что развитие бизнеса носит циклический характер и даже самым великим и удачливым порой приходится переживать не лучшие времена, как это случилось с General Motors, IBM или Xerox. Он выбрал в качестве образ-

7. Национальная баскетбольная ассоциация 233

ца для подражания Джека Уэлча, председателя совета директоров и президента General Electric. «Я слежу за достижениями General Electric, и когда я слышу, как Уэлч говорит, что он хочет быть первым или вторым номером во всех областях, в которых они работают, и вижу, что его компания преуспевает, я думаю: "А почему бы и нет? Разве мы не сможем добиться такого же успеха?"»

Ничто не пугает «радикалов» больше, чем статус-кво и инертность, которая так часто парализует крупные организации. Стерн повторяет вслед за героем популярного мюзикла «Аренда»: «Я из Нью-Йорка, страх — моя жизнь». Стерн заразил всех в НБА своим страхом — страхом перед самодовольством и успокоенностью; неприятие этих явлений стало рабочим принципом его организации. В офисе НБА на Пятой авеню жизнь бьет ключом, а Стерн не устает повторять своим подчиненным: «Вчера у нас был отличный день, но сегодняшний, безусловно, станет кошмаром, если мы не улучшим что-нибудь, не найдем свежего решения, если не будем реагировать». Стерн считает, что если ты двигаешься в метеорном потоке, защищенный от ударов лишь тонкой оболочкой успеха, то «нужно быть готовым уворачиваться и петлять, и неожиданно бросаться вперед, чтобы оторваться от преследователей, а иначе ты неминуемо пропадешь».

8. Snap-on Tools

Мобильная армия торговцев и восемьдесят лет безупречной репутации

Наши клиенты не тратят времени на поиск необходимых товаров. Мы сами привозим им все, в чем они нуждаются.

Роберт Корног

Продавать гаечные ключи и электродрели может каждый. Но для тех, кто мыслит понятиями радикального маркетинга, очевидно, что на самом деле покупатель нуждается не в инструменте, а в решении своих проблем. Поэтому когда Snap-on Tools продает клиенту гаечный ключ, она имеет в виду хорошо затянутые болты, а когда дрель или сверло, она думает об аккуратно проделанных отверстиях.

«Радикалы», каковым является Snap-on Tools, также понимают, что основная задача продавца заключается в том, чтобы наладить особые отношения с потребителями, установить связь, которая на протяжении долгих лет будет заставлять их отдавать предпочтение определенной торговой марке, убедит их в своей способности обеспечить эффективное решение возникающих у клиентов проблем.

Такие отношения не создаются посредством массированных рекламных кампаний и многоуровневых служб марке-

тинга. Секрет торговых марок, успешно поддерживающих долгосрочные отношения с потребителем, в том, что они всегда открыты для новых идей и поддерживают тесный контакт со своей основной клиентской базой.

Вряд ли удастся найти компанию, которая поддерживает со своими клиентами более тесные отношения, чем компания Snap-on Tools. С момента своего основания в 1920 году Snap-on придерживается двух простых правил: выпускать инструменты самого высокого качества и делать их максимально доступными для потребителя. Потребителями же Snap-on являются 1 250 000 авто- и авиамехаников со всех концов земли, которые твердо знают, что лучшие рабочие инструменты производит компания Snap-on Tools. Целая армия дилеров на вездесущих легко узнаваемых фургонах с логотипом Snap-on обеспечивает еженедельную доставку этих инструментов прямо в гаражи и мастерские клиентов компании.

Эта простая формула оказалась на удивление эффективной. Активы Snap-on Inc. в настоящее время оцениваются в 1,7 млрд. долларов. В 1997 году доходы компании достигли рекордной отметки 150 млн. долларов. Ей принадлежало 60% от общего (3 млрд. долларов) объема продаж на рынке мобильной торговли инструментами для ремонта автомобилей. Несмотря на наметившееся в 1998 году замедление темпов роста, ставшее причиной некоторого сокращения производства и реструктуризации компании, Snap-on сохраняет свои лидирующие позиции. Рыночная доля ее ближайшего конкурента Mac Tools, который является подразделением корпорации Stanley, составляет всего 13%. Торговая марка, которая готовится отметить свое восьмидесятилетие, пользуется среди специалистов образцовой репутацией. «Snap-on Tools для инструментов — это все равно что Хегох для копировальных машин», — говорит Том Морабито, главный механик и владелец небольшой мастерской по ремонту грузовиков Amtruck из Бостона.

Отношение механиков к инструментам Snap-on в чем-то сродни эмоциональной привязанности, которую владельцы

«харлеев» испытывают к своим железным коням, или фанатической увлеченности «мертвых голов». Snap-on Tools предлагает своим клиентам настоящее качество и использует для этого метод, который кто-то может счесть давно устаревшим, — метод личных продаж. За всю историю своего существования компания не потратила на рекламу своей торговой марки ни цента, потому что предпочитает продвигать свой продукт в ходе непосредственного общения с каждым из потребителей.

В эпоху цифровых технологий, неотъемлемой частью которой стали обезличенные методы продвижения — от телемаркетинга до Интернета — Snap-on продолжает полагаться на своих дилеров, которые пять раз в неделю рано утром запускают двигатели своих белых фургонов с логотипом Snap-on Tools и отправляются по знакомым адресам. Дилер обслуживает 200-300 покупателей, и каждому из них он наносит свой еженедельный визит. «Наши клиенты не тратят времени на поиск необходимых товаров, — говорит Роберт Корног, председатель совета директоров и генеральный директор компании Snap-on. — Мы сами привозим им все, в чем они нуждаются».

Корног говорит, что Snap-on считает себя фирмой розничной торговли. Следует признать, что она является одной из самых успешных компаний такого класса в мире. Показатель деятельности розничных компаний — это объем продаж с квадратного метра, а один фургон Snap-on, площадь которого в среднем составляет 160 квадратных футов, приносит не менее 400 000 долларов валового дохода. Получается, что Snap-on Tools намного опережает даже таких монстров, как Bloomingdale или Sears. «Это выглядит старомодно, — говорит Корног, — но зато вместо магазинчика на углу и постоянных издержек в виде заработной платы, налогов и накладных расходов мы предлагаем покупателю все, что ему необходимо, прямо в точке продажи».

Безусловно, такую радикальную модель бизнеса трудно скопировать, и для потенциальных конкурентов это являет-

ся серьезным входным барьером. Однако, несмотря на всю уникальность своего подхода, Snap-on может преподать студентам радикального маркетинга много полезных уроков, пригодных для использования в самых разных сферах деятельности.

Соблазнитель в белом фургоне

Сбытовые методы Snap-on могут показаться кому-то устаревшими, но они вызывают глубокий отклик в сердцах потребителей. Эти передвижные лавки, заполненные товаром от Snap-on Tools — ручными инструментами, электроприборами, ящиками для хранения инструментов и диагностическим оборудованием на сумму свыше 100 000 долларов, — возвращают их к давно ушедшим временам, когда продавец мороженого, молочник и семейный доктор регулярно стучали в каждую дверь. Поэтому клиенты Snap-on с детским восторгом встречают дилеров Snap-on, раз в неделю появляющихся на пороге их гаражей.

«Приезжает этот парень из Snap-on Tools, и у него, как у волшебника из сказки, полный сундук всяких замечательных вещей, — рассказывает Рэй Мальоцци, владелец автомастерской в городе Кэмбридж, штат Массачусетс, который вместе со своим братом Томом ведет на канале NPR популярную программу Car Talk. — Для людей вроде меня, зарабатывающих себе на жизнь ремонтом автомобилей, визит дилера Snap-on Tools — это праздник, а инструменты, которые он продает, для нас все равно что яркие игрушки для ребенка». Если люди пользуются услугами личного терапевта, бухгалтера, юриста или парикмахера, почему бы, подумали в Snap-on, не предложить им и личного поставщика инструментов?

Воспользовавшись этой проверенной временем формулой, Snap-on Tools, как и другие великие «радикалы», создала не просто торговую марку, а целую культуру. В то время как другие производители инструментов размещают свои заводы за пределами Америки, Snap-on продолжает изготавли-

вать весь свой товар на территории своей страны. Snap-on Tools стала первой компанией, которая ввела пожизненную гарантию на все свои механические инструменты. Впрочем, случай воспользоваться этой гарантией выпадает считанным единицам, так как продукцию Snap-on традиционно отличает чрезвычайно высокое качество. Надежность и удобство в использовании достигается за счет применения самых лучших материалов, ручной обработки и соблюдения эргономических требований. Многие механики рассказывают, что наборы Snap-on, которыми они пользуются по 25 лет, до сих пор выглядят как новенькие и ничуть не потеряли своих рабочих качеств. Snap-on Tools, как и Harley-Davidson, Iams или Boston Beer, понимает, что за высокое качество люди готовы платить высокую цену. Как ни странно, спонтанная покупка инструментов вовсе не является редкостью, и часто поводом для такой покупки становится именно то, что на инструменте стоит клеймо Snap-on Tools.

Подобно другим представителям радикального течения, Snap-on никогда не изменяет своей торговой марке. Компания не поддавалась искушению увеличить объем продаж, обеспечить дополнительные источники дохода и расширить свой рынок за счет выпуска «облегченного» или «уцененного» варианта Snap-on. Она всегда поддерживала свою репутацию на самом высоком уровне.

Snap-on также объединил вокруг своей торговой марки и особое сообщество потребителей. Для настоящего механика Snap-on Tools является символом профессионализма, который отличает его от вооруженных ключами Sears или отвертками Black & Decker любителей, копающихся по выходным под капотом семейного «форда». На любом автосервисе в любом уголке Соединенных Штатов вы найдете красный фирменный ящик Snap-on, заполненный самыми разными инструментами из 15-тысячного ассортимента, который компания предлагает своим клиентам.

Для владельцев мастерских и механиков со стажем Snap-on — это знак качества и символ высокого статуса. Они с лю-

бовью и гордостью собирают свои наборы инструментов на протяжении всей жизни, приобретая по одному или по два предмета, словно коллекционеры произведений живописи или редких книг. Как правило, мастерские не обеспечивают механиков инструментами, и мастера покупают их самостоятельно. За годы работы большинство механиков вкладывает в оборудование по 30 000 долларов и больше. Для молодых специалистов инструмент от Snap-on является предметом мечтаний, талисманом, который должен помочь им стать мастерами своего дела. Механики выбивают на инструментах свои имена и до блеска полируют инструментальные ящики, делая это с тем же удовольствием, с каким они натерли бы воском раритетный «корвет».

«Философия Snap-on предельно проста: они делают самое лучшее оборудование и решают ваши проблемы, — говорит Мальоцци. — У них чертовски высокие цены, но зато их инструменты работают гораздо лучше других».

В 60-х годах, например, инженеры Snap-on по просьбе Военно-морского флота США разработали гаечный ключ нового типа, который захватывал боковую поверхность гайки или головки болта, а не цеплялся за углы. Такой ключ не сбивал углов у «упрямых» болтов или гаек, как это делали обычные гаечные ключи. Новый запатентованный ключ очень облегчил труд механиков и сразу стал пользоваться у них огромной популярностью. Когда на рынке появились неминуемые подделки, профессионалы ценой крови и пота обнаружили, что «профильный ключ» выполняет свои задачи только в том случае, если он сделан из стали самого высокого качества и с соблюдением самых минимальных допусков. Одним словом, Snap-on держит свой рынок «на замке».

«Тех, кто пользуется хорошими инструментами, легко отличить от тех, кто пользуется плохими, — говорит Корног. — У того, кто применяет дешевый инструмент, сбиты пальцы и порезаны руки. Он заваливает работу, потому что у него все время что-то с чем-то не совпадает. И он постоянно ругается».

Взаимное доверие и обоюдная необходимость

Как и все представители радикального маркетинга, Snap-on старается сделать свой продукт доступным не только для привилегированных слоев. Оборудование и инструменты от Snap-on стоят недешево — по крайней мере, на 10% дороже, чем аналогичный товар у конкурентов, и порою в два раза дороже, чем изделия, предлагаемые в магазинах Sears. Однако Snap-on уже давно выработала уникальную кредитную политику, направленную на повышение доступности ее продукта для потребителя.

Фургон Snap-on Tools является для механиков не только передвижным розничным магазином, но и мобильным отделением банка. Дилеры понимают, что многие из их клиентов не могут позволить себе купить дорогостоящий инструмент. Некоторые из механиков не только не могут взять кредит, но даже не имеют текущего счета в банке. Поэтому дилеры предлагают клиентам взять инструмент и расплачиваться за него постепенно, при помощи еженедельных взносов. Причем процентов за этот кредит дилеры не взимают. Компания имеет отделение финансовых операций, которое занимается вопросами кредитования и сдачи в долгосрочную аренду крупного дорогостоящего оборудования. При проведении таких операций учитываются среднерыночные процентные ставки и обеспечиваются достаточно привлекательные условия кредита. Однако большая часть годового объема продаж компании, который составляет 1,7 млрд. долларов, складывается из смятых десяти- и двадцатидолларовых бумажек, которые еженедельно вручают дилерам сотни благодарных механиков.

Дилеры также принимают от клиентов старые инструменты Snap-on и вычитают часть их стоимости из цены покупки. При этом молодым механикам они продают подержанные инструменты, предварительно отреставрировав их за свой счет на заводах Snap-on Tools.

Эти удивительные деловые связи основаны исключительно на взаимном доверии и обоюдной необходимости. Для начинающих специалистов, получающих по 200 долларов в неделю и мечтающих о том, как когда-нибудь они сами станут владельцами гаража и откроют свое собственное дело, предложения Snap-on становятся кирпичиками, из которых можно сложить фундамент для осуществления этой мечты. Дилеры же, в свою очередь, признают, что в существующей системе заложен некий элемент риска, и бывали случаи, когда некоторые клиенты сбегали, не выплатив стоимости полученных инструментов.

Однако дилеры утверждают, что такое происходит крайне редко, и потери такого характера составляют мизерный процент от объема продаж. Абсолютное большинство клиентов относятся к выплате долгов в высшей степени сознательно и ответственно. Они быстро осознают, что Snap-on помогает им зарабатывать на жизнь, и вовсе не желают портить свою репутацию. В любом городе или городке все работающие в сфере автосервиса хорошо знают друг друга, и о случаях мошенничества всем сразу становится известно.

Snap-on считает, что ее кредитная политика является решающим фактором в деле построения отношений между компанией и ее потребителями. Возможность купить товар в кредит и удобство получения этого кредита — а Snap-on часто даже не устраивает проверки кредитоспособности покупателя — свидетельствуют о доверии и долгосрочных связях с клиентами, которые всегда отличали деятельность компании на рынке инструментов. Многие механики обязаны собственными успехами тому, что когда-то дилер Snap-on Tools предложил им покупать инструменты Snap-on в кредит.

Воспевать клиентов, чествовать дилеров

За 80 лет, которые компания Snap-on работает на рынке, она установила тесные дружеские связи со всеми членами автомаиры. «Радикалы» любят и уважают своего потребителя; не

является исключением и Snap-on, которая делает все возможное, чтобы выразить свое отношение к своим клиентам и их профессии. Вместо того чтобы тратить сотни миллионов долларов на рекламу собственной торговой марки, Snap-on предпочитает воспевать добродетели своих потребителей и восхвалять шеститысячную армию своих дилеров.

Вполне радикальной, например, была идея о том, что повысить свое присутствие на рынке можно, если привлекать внимание общественности не к себе, а к своим клиентам. Хотя рекламные бюджеты Snap-on всегда были мизерными по сравнению с суммами, которые затрачивают на эти цели гиганты вроде Sears, Black & Decker или Stanley, компания решила направить часть средств на то, чтобы поблагодарить своих покупателей.

В 1994 году Snap-on Tools запустила кампанию, с помощью которой она хотела отдать должное профессии автомеханика. Snap-on сочла, что ее потребители незаслуженно пользовались дурной славой. Стараниями Голливуда и средств массовой информации они получили неприглядную репутацию невежественных и бессовестных мошенников и плутов. Компания сумела изменить этот стереотип, распространив серию рекламных плакатов, девизами которых стали фразы вроде «Когда ты впервые понял, что такое хороший автомеханик?» или «Не так-то просто быть механиком». Даже не отличавшиеся сентиментальностью и острые на язык автомеханики с благодарностью восприняли этот жест. Вставленные в рамки плакаты Snap-on Tools до сих пор украшают стены многих гаражей и автомастерских Америки.

Только энтузиасты

Теплота, с которой Snap-on относится к своим потребителям, безусловно, впечатляет. Но еще более тесные отношения связывают компанию с ее дилерами. Несмотря на то что структура Snap-on Tools характеризуется крайней степенью децентрализации, фирме удалось создать гибкую корпоративную

культуру, которая объединяет как сотрудников компании, так и ее дилеров. Чтобы поставить свою франшизу на ноги, дилеру приходится потратить на приобретение фургона, оборудования и прочие цели не менее 150 000 долларов. Наряду с финансовыми затратами новое дело требует и серьезных «душевных вложений». Здесь и проверяется на прочность нить, которая связывает дилера и компанию: в деле остается только тот, кто глубоко предан этому бизнесу.

Snap-on прилагает много сил к формированию своей дилерской сети и поддержанию партнерских отношений со всеми ее участниками. Пусть дилеры Snap-on не носят татуировок с логотипом компании, как это принято у сотрудников Harley-Davidson, но большинство из них откровенно гордятся тем, что работают со Snap-on Tools. Многие дилеры Snap-on представляют уже второе или третье поколение одной семьи, занимающейся этим бизнесом. Один из дилеров на протяжении 50 лет обслуживал автомехаников Сент-Луиса, а затем передал дело своему внуку. В 1997 году по итогам голосования, проводимого журналом *Entrepreneur*, Snap-on Tools была названа лучшей франчайзинговой компанией в классе выездного обслуживания, а в общем списке из более чем 800 франчайзинговых предприятий заняла пятое место.

Компания давно осознала, что все ее дилеры ощущают себя независимыми предпринимателями, которые хотят самостоятельно обеспечивать прибыльность своего предприятия. Поскольку дилерская сеть является стовым хребтом компании, Snap-on поощряет это стремление к независимости и поддерживает своих дилеров, предоставляя им широкие возможности для повышения квалификации и обеспечивая помощью технических специалистов и специалистов по прямым продажам. Организационная структура компании, включающая в себя пирамиду региональных менеджеров по сбыту, оптимально приспособлена для облегчения работы дилеров; неизменно высокое качество изделий Snap-on и верность фирмы конкретному сегменту рынка также имеют для дилеров немаловажное значение.

Несмотря на то что повседневные контакты между дилерами и компанией носят ограниченный характер, дилеры не чувствуют себя оторванными от нее, потому что знают, что в любых вопросах, будь то планирование маршрута посещения потребителей или приглашение технического эксперта для продажи сложной диагностической системы, компания готова оказать им необходимую помощь и поддержку. За последние годы Snap-on значительно усовершенствовала процессы производства и распределения, создав одновременно новую информационную систему, которая позволяет дилерам с помощью портативного компьютера связываться с региональным дистрибьюторским центром и получать данные о наличии товара, состоянии счетов и последних рыночных тенденциях.

«Понимаешь, что ты хорош настолько, насколько хороша компания, которая стоит за тобой, — говорит Джозеф Холмс ван Мейтер-младший, который на протяжении последних 16 лет работает дилером Snap-on Tools в Нью-Джерси. — Если тебе не обеспечена помощь и техническая поддержка, ты просто не выживешь».

Сорокачетырехлетний ван Мейтер, который является одним из лучших дилеров Snap-on, проработал на доставке товаров практически всю свою жизнь. У его родителей была молочная ферма в Нью-Джерси, и он еще подростком возил молоко клиентам этой фермы. Закончив колледж, он устроился на работу в компанию Chrysler, однако через четыре года оставил ее. «Это был просто какой-то кошмар, — вспоминает он. — Такая работа точно не для меня».

Ван Мейтер вернулся к разъездной торговле, на этот раз в качестве дилера Snap-on Tools. Его отец продал свою ферму и занялся перевозками, став одним из клиентов Snap-on. Ван Мейтер-младший решил, что сотрудничество со Snap-on — это хорошая возможность для построения собственного бизнеса, где он сам будет решать, когда, как и что нужно делать. Когда ван Мейтер стал дилером компании, его отец тоже поступил на работу в Snap-on Tools.

По прошествии 16 лет бизнес ван Мейтера стал одной из самых успешных франшиз Snap-on. В 1997 году объем его продаж достиг рекордного уровня в 600 000 долларов. Он закупает инструменты по оптовым ценам и продает их по розничным, методично объезжая потребителей по тщательно разработанному маршруту. В числе его покупателей не только автосервисы, но и мастерская по ремонту велосипедов, слесарь, авиамеханики из аэропорта Ньюарк и импортер экзотических пород дерева.

«Мои клиенты могут сверять по моему прибытию часы», — говорит ван Мейтер. Snap-on помогла ему наметить маршрут, после чего ван Мейтер сам уточнил и отработал его до совершенства. Он перенял у материнской компании радикальный взгляд на вопросы маркетинга и организовал собственную программу стимулирования потребителей. Лучшим своим клиентам он дарит элегантные фирменные куртки и приглашает их провести вместе с ним день на ипподроме. Он постоянно возит в своем фургоне более 2000 артикулов продукции Snap-on Tools — от 75-центового шупа для проверки зазора в свечах зажигания до диагностической системы стоимостью 40 000 долларов — и утверждает, что широта имеющегося ассортимента имеет в его бизнесе решающее значение.

«Торговля инструментом — это особый бизнес, — объясняет он. — Нельзя заказать товар по Интернету. Когда я приезжаю в гараж, где стоит полуразобранная машина, я чаще всего заключаю сделку благодаря тому, что у меня есть именно тот инструмент, который нужен механику прямо сейчас, или я могу доставить его в течение часа».

С ван Мейтером солидарно бесчисленное множество дилеров Snap-on Tools. Все они характеризуют отношения, связывающие их с компанией, как «семейные», несмотря на то что их повседневные контакты со Snap-on ограничиваются парой сообщений, которые дилер находит с утра в ящике своей электронной почты.

Компания удержалась от соблазна распространить свою деятельность на новые рынки, например строительство или

ремонт помещений (хотя у Snap-on есть линия медицинских инструментов), и отказалась пользоваться каналами розничного распределения, которые могли бы отобрать долю продаж у дилеров. На протяжении всей своей истории Snap-on ни разу не приняла ни одного решения, которое могло бы оказать негативное влияние на бизнес ее дилеров.

В то же время компания ищет новые возможности для роста и развития. Так, она открыла выставочно-торговый розничный центр в Альбукерке, Нью-Мексико, и изучает то, как влияет его деятельность на общие показатели продаж Snap-on Tools. Открытие магазина стало для Snap-on шагом в непривычном направлении, но компания считает, что резкий подъем интереса к сложному высокотехнологичному оборудованию не позволяет дилерам компании, как прежде, продавать все товары Snap-on Tools непосредственно из своих фургонов. Фургоны просто недостаточно велики, чтобы вместить все новые диагностические системы. Дилерам необходим центр, куда можно было бы посылать клиентов на обучение и где им могли бы продемонстрировать все возможности новых цифровых технологий. Snap-on также хотела проверить ценность своей торговой марки в глазах потребителя. Корног рассказывает, что дилеры получают проценты со всех покупок, которые их клиенты делают в центре. Розничная надбавка за товары, проданные новым покупателям, также распределяется между дилерами компании.

По словам Корнога, центр в Альбукерке и два других центра, строительство которых запланировала Snap-on Tools, должны продемонстрировать, до каких пределов компания может расширять свою торговую марку без того, чтобы спровоцировать ее размывание. Как утверждает Джеймс Лукас, специалист, который анализирует деятельность компании для NatWest Securities, дело того стоит. Лукас считает, что потребность в подобных центрах будет возрастать по мере расширения ассортимента продукции, выпускаемой Snap-on, в особенности линии диагностического оборудования. Основная задача состоит в том, чтобы как можно чаще давать кли-

ентам почувствовать силу торговой марки Snap-on. «Продвигая товар на рынке, где основную часть игроков составляют мужчины, не следует упускать из виду особенности мужской психологии, — говорит Лукас. — Тестостерон является надежным союзником продавца».

Пять вместо пятидесяти

История Snap-on Tools неразрывно связана с историей автомобильной промышленности Америки. Этапы развития фирмы отражают те стадии, через которые прошло американское общество в своем «автомобильном романе». Хотя Snap-on и имеет репутацию консервативной компании со Среднего Запада, она использовала вполне радикальную стратегию продвижения: тщательно просчитанный риск, в основу которого было положено глубокое понимание сущности собственного бизнеса.

После того как Генри Форд произвел свою «конвейерную революцию» и наводнил рынок Америки желанными и неожиданно доступными автомобилями, в стране начал развиваться и вторичный рынок. В 1919 году, когда американские производители начали выпускать разные модели автомобилей, Джозеф Джонсон, молодой управляющий компании из Милуоки, занимавшейся изготовлением инструментов, сделал важное открытие. Он понял, что Америке потребуются специалисты, которые смогут ремонтировать эти автомобили, и, поскольку аналогичные детали разных моделей, как правило, отличались одна от другой, этим специалистам понадобятся более универсальные приборы, чем те, которые в то время способен был предложить им рынок.

Торцовый ключ, например, существовал в виде неразъемного инструмента, у которого головка была намертво прикреплена к ручке. Механикам приходилось покупать множество торцовых ключей разного размера с разной формой ручки, для того чтобы иметь возможность ремонтировать разные типы машин. Джонсон нашел решение этой пробле-

мы. Что, если предложить механикам 5 видов ручек, к каждой из которых можно при необходимости присоединить одну из 10 различных головок? Таким образом, будет обеспечена функциональность 50 разных ключей!

Джонсон поделился своими мыслями с коллегой Уильямом Зайдеманном, и вместе они решили, что было бы глупо не использовать такую идею. Они ушли с работы и изготовили опытный образец нового ключа. Так как головка ключа фиксировалась на ручке, как бы «защелкиваясь» (*snapping on*) на ней, Джонсон и Зайдеманн назвали зарождающуюся компанию Snap-on Wrench Company. Первым слоганом компании стала фраза «Пять вместо пятидесяти».

Чтобы потребители смогли оценить новый радикальный продукт, они должны увидеть его. Поэтому компаньоны отправили в путь двух своих первых коммивояжеров, Стэнтона Палмера и Ньютона Табла. Табл и Палмер не сомневались в том, что продают товар класса «люкс», поэтому раздобыли кусок зеленого сукна, каким покрывают столы для бильярда. Они разворачивали его в каждой автомастерской, расположенной на чикагской Мичиган-авеню, и на глазах у изумленных механиков раскладывали на нем сверкающие инструменты принципиально нового типа. За первые 16 дней им удалось продать 650 наборов.

Молодая компания развивалась, и когда в 30-е годы наступило время Великой депрессии, Snap-on, как истинный «радикал», нашла способ удовлетворять потребности покупателей и в изменившихся условиях. Коммивояжеры Snap-on попросили клиентов заполнить «листки пожеланий», в которых указывалось, какие инструменты они купили бы, если бы у них были деньги. Понимая, что инструменты, которые пылятся на складе, все равно не могли принести компании никакой пользы, Snap-on решила выделить борющимся за существование рабочим кредиты.

Поддержав своих клиентов в трудное время и позволив тем, кто был не в состоянии сразу оплатить покупку, еженедельно вносить деньги маленькими порциями, компания

заработала добрую славу, завоевала значительную долю рынка и донесла свой товар до гораздо большего количества покупателей, чем это смогли сделать конкуренты. Такая стратегия принесла неожиданные результаты: к окончанию Депрессии Snap-on подошла со скромным, но тем не менее плюсовым балансом, кроме того, она обогатила свои архивы данными по учету закупок, статистикой продаж по регионам и маршрутам распространения. Кроме того, был заложен фундамент для создания будущей модели продаж.

После Второй мировой войны, когда отложенный спрос спровоцировал бурный рост американской экономики, Snap-on обнаружила новый радикальный способ распространения своей продукции. Гражданские потребители настолько активно покупали инструменты, что компания начала продавать избыточные запасы своим коммивояжерам, которые не мешкая загружали их в свои легковушки и микроавтобусы и отправлялись прямо по адресам клиентов.

Этот метод, который и лег в основу бизнес-модели Snap-on Tools, удовлетворял две ключевые потребности: он обеспечивал доставку инструмента прямо в мастерские к уставшим, заработавшимся механикам, у которых просто не хватало времени на то, чтобы доехать до магазина, и давал агентам возможность увеличить свой заработок, побуждая их к разработке маршрутов прямой доставки товара каждому потребителю.

Все это время Snap-on оставалась верна своему главному принципу — выпускала только инструменты самого высокого качества, ручной работы, с использованием самых лучших сортов металла и сплавов, и только на заводах Америки. Идея была простой: механики пользовались этими инструментами по 8-10 часов в день, они работали в самых неблагоприятных условиях, поэтому инструменты должны были эффективно выполнять свои функции и оставаться удобными, прочными и надежными. Эта идея помогала Snap-on донести до американского общества мысль о том, что клиенты компании — это профессионалы, работа которых является такой же важной составляющей американской культуры и

американского образа жизни, как и работа врачей. Как и врачи, они заслуживали самого лучшего оборудования, которое позволяло бы им хорошо делать свое дело.

Назад в будущее

Snap-on, штаб-квартира которой теперь располагается в городе Кеноша, штат Висконсин, настойчиво движется по нелегкому пути, который выбирают лучшие из представителей радикального маркетинга: она остается верной своей первоначальной идее и с успехом приспосабливается к переменам, которые происходят в ее целевой отрасли.

За последние десять лет индустрия автосервиса претерпела существенные изменения, добавив к привычной наладке двигателя или замене масла комплексное диагностическое обслуживание и регулировку становящихся все более сложными высокотехнологичных автомобильных систем. Snap-on тоже превратилась в компанию, широко использующую последние достижения науки, которая уделяет все большее внимание диагностическому оборудованию и информационным технологиям.

Мировые производители автомобилей комплектуют свои детища не только сложными высокотехнологичными узлами, но и уникальными элементами, специально подобранными для каждой марки или модели. Для обслуживания таких узлов и элементов требуются специальные инструменты. Появляются все новые модели, а старые модели совершенствуются, и бортовой компьютер современного автомобиля гораздо сложнее того оборудования, которое когда-то использовалось для управления полетом ракет на Луну. Эти изменения оказали значительное влияние и на работу дилерских сервисных центров, а в независимых мастерских, которые обслуживают автомобили всех моделей и всех производителей и нуждаются во все новых и новых инструментах, способных выполнять вновь возникающие задачи, они просто посеяли панику и смятение.

В 1990 году только 18% систем автомобиля были компьютеризированными. Сейчас этот показатель вырос до 90%, и Snap-on адаптировалась к изменившимся условиям. Приобретая акции других компаний и расширяя существующие производственные мощности, Snap-on сумела завоевать лидирующие позиции на этом рынке и предупредила своих дилеров, что будущее компании — это уже не только зубило или отвертка, но и микрочип.

Сегодня почти половина продаваемых компанией продуктов имеет программную составляющую, и положение Snap-on на рынке позволяет сказать, что она продолжает оставаться самым популярным поставщиком оборудования для автомехаников. Компания использует достижения техники для того, чтобы расширять свое предложение в области диагностического оборудования. В 1998 году Snap-on начала продавать ShopKey — интегрированную компьютерную систему управления работами, которая способна объединить все диагностические стенды и информационно-управляющие продукты в единое целое. Серьезно занявшись разработкой высокотехнологичного диагностического оборудования, компания не только расширила границы использования своей торговой марки, но и увеличила свои доходы. В то время как новые системы Snap-on позволяют обнаружить проблему, для ее решения по-прежнему необходимы ручные и электрические инструменты. Таким образом, одно направление стимулирует продажи другого направления, и компания оказывается в двойном выигрыше. «Не проходит дня, чтобы мы не узнали чего-то нового, — говорит Мальоцци, — поэтому нам постоянно требуются все новые и новые инструменты».

Пересматривая комплекс маркетинга

Когда Snap-on расширила свой ассортимент и начала выпускать электронное оборудование, использовавшаяся на протяжении многих лет модель продаж перестала удовлетворять компанию. «Диагностические приборы и интегрированные

информационные системы нельзя продавать так же, как гаечные ключи, — говорит Марти Силверман, консультант компании Booz-Allen & Hamilton из Чикаго. — Здесь речь идет уже не о том, чтобы дать почувствовать, как инструмент ложится в руку, как он удобен и отполирован. Нужно показать функциональные возможности сложного оборудования, а для этого дилеры должны понимать принципы его действия».

Чтобы решить эту проблему, компания дополнила свой штат мобильной командой технических специалистов, в распоряжении которых более 300 специально оборудованных фургонов. По просьбе дилеров они посещают мастерские клиентов, проводят консультации и обучают покупателей эффективно использовать новые приборы. Статистика показывает, что эта идея оказалась удачной. Современный автомобиль становится все более «умным», и сложность всех его узлов — от АБС до управляемых бортовым компьютером датчиков, установленных практически в каждом отделе двигателя или шасси, — способствует росту продаж сложного электронного оборудования.

Ван Мейтер 16 лет развозит по Нью-Джерси товары Snap-on Tools. Казалось бы, клиенты должны были уже купить все, что им нужно, но нет — поток заказов не иссякает. «За одну неделю мои клиенты делают как минимум сто покупок, — говорит ван Мейтер. — Просто удивительно, с чем только не приходится работать маленьким независимым мастерским. Трансмиссии, переключатели, давление в линиях — все контролируется компьютерами. Даже поддоны для датчика давления масла могут выпускаться в трех или четырех размерах. Практически каждый день автомеханику приходится сталкиваться с незнакомой или обновленной деталью».

Прогресс автомобилестроения значительно усложнил жизнь автомехаников и одновременно поднял ставки в игре производителей инструментов. Давно прошли те дни, когда они торговали только гаечными ключами и отвертками. Продажа сложных наукоемких товаров, таких как компьютеризированные диагностические системы, обеспечивает ста-

бильный доход, стимулируя продажи не только инструментов, но и программного обеспечения и сопутствующих технологий. По словам Корнога, Snap-on всегда знала: секрет успеха в том, чтобы помогать клиентам зарабатывать деньги. С первых дней работы компании это было ее главным принципом.

Этот принцип кажется простым и вполне очевидным. Однако преимуществом Snap-on, которая работает на весьма насыщенном предложением рынке, является то, что компания хорошо представляет, что творится в душе у независимого автомеханика, когда в три часа дня у него на подъемнике стоит пятигодовалая «тойота» клиента, двигатель которой по непонятной причине хрипит и задыхается, как безнадежный астматик. Для работников независимой мастерской поговорка, связывающая время и деньги, особенно справедлива. Стоимость одного нормочаса в таких мастерских за последнее время значительно возросла, хотя и не достигла расценок авторизованных сервисов. При этом механик может потратить полдня на поиск причины неисправности, и в пять часов дня ему придется объясняться с очень недовольным клиентом.

И вот на сцене появляется дилер Snap-on. Он вылезает из-за руля своего фургона и предлагает механику решение всех его проблем: систему вакуумной очистки, которая прогоняет чистящую жидкость через топливные инжекторы и промывает двигатель автомобиля. Дилер использует чихающую «тойоту» для демонстрации возможностей системы. После промывки двигатель работает как часы. Впечатленный владелец сервиса не раздумывая покупает систему, оставляя решение финансовых вопросов «на потом».

Звучит неправдоподобно? Однако Мальюцци утверждает, что такие истории происходят в действительности, и не так уж редко. Мальюцци рассказывает о старом дилере Snap-on Тони Пино. Теперь он ушел на покой, а когда-то регулярно приезжал в гараж Мальюцци и служил для него живым воплощением торгового стиля Snap-on Tools.

«Он никогда не спешил, — вспоминает Мальоцци. — Понаблюдав, как ты копаешься под капотом машины, пытаешься справиться с упрямой деталью, он подходил и говорил: "У нас есть инструмент, который может тебе помочь". Инструмент действительно помогал, и ты покупал его — даже не спросив о цене». Мальоцци занимается ремонтом автомобилей более 25 лет. По его словам, за это время он приобрел инструментов Snap-on на сумму около 100 000 долларов. При этом он до сих пор пользуется гаечными ключами и отвертками из своего первого набора инструментов.

Сын Пино, Стив, тоже стал дилером Snap-on Tools. За свою рабочую неделю он посещает 300 мастерских и авторизованных сервисных центров, расположенных в районе Аллстон-Брайтон Бостона и близлежащем пригороде под названием Уотертаун, в котором он сам родился и вырос. Snap-on для Пино — это не просто компания, а словно бы член семьи. Тридцать лет управлял фургоном Snap-on Tools отец Стива, дилерами компании являются его брат, брат его жены и ее отец.

Стив Пино, как и ван Мейтер, имеет шестнадцатилетний дилерский стаж. Выкрашенный в белый цвет двадцатичетырехфутовый фургон, который под завязку забит инструментами Snap-on общей стоимостью приблизительно 150 000 долларов, стал для Пино орудием построения процветающего бизнеса: в удачные годы объем его недельных продаж составляет от 7000 до 9000 долларов.

Пино проводит за рулем своего фургона до 60 часов в неделю, объезжая самые глухие закоулки и промышленные зоны рабочей части Бостона. Он приспосабливается к изменению демографической ситуации, и сегодня его клиентура расцвечена всеми цветами этнической радуги. На каждой остановке его окружают уроженцы Ямайки, Таиланда, Вьетнама, Ирландии или Африки, которые с вождением взирают на содержимое фургона, на полу, стенах и даже потолке которого представлены самые разнообразные инструменты и оборудование.

Протягивая «десятки» и «двадцатки» в оплату долга за приобретенное ранее, механики мечтательно, как дети в ма-

газине игрушек, поглядывают на очередной набор головок или эргономичную отвертку. Инструменты становятся больше чем орудиями труда, они превращаются в предмет страсти и обожания. «Они как драгоценности, как сверкающие украшения, — говорит Мальоцци, — повышают твою самооценку и помогают произвести впечатление на клиентов».

На каждой остановке Пино открывает свой портативный компьютер и проверяет персональный счет покупателя. Он не только контролирует платежи и кредиты, но и ведет лист запросов. Если потребитель высказывает желание приобрести со временем тот или иной инструмент, Пино заносит этот артикул в список, чтобы клиенту не приходилось вспоминать, что же он собирался купить. Дилер заходит в мастерскую, перебрасывается шуточками с острыми на язык механиками, дает им почувствовать в руках приятную тяжесть нового набора головок или ключа — и еще до обеда умудряется продать значительное количество товаров.

Стив Пино является для своих клиентов символом торговой марки Snap-on. Конкуренты — вроде Mac, Mateo, SPX или Cornwall — не имеют подобной дилерской сети, поэтому им не удастся установить с механиками доверительных отношений, какими могут похвастаться Пино и его коллеги. Автомеханики — гордый народ, и если они почувствуют, что дилер компании их не уважает, они просто откажутся от товаров предлагаемой им торговой марки. Успех Пино свидетельствует о том, что между ним и его клиентами существует взаимопонимание, и о том, что он влюблен в инструменты, которые продает.

«Я сам "подсел" на эти инструменты, — говорит он. — Я просто обожаю свой товар».

Новые источники дохода

Snap-on имеет множество конкурентов, с которыми соперничает та или иная линия товаров компании, однако ни один из них не обеспечивает такой же широкий охват рынка, как

Snap-on Tools. Руководители Snap-on, хотя и действуют осторожно, не боятся покупать более мелкие компании с целью выхода на новые рынки и увеличения рыночной доли. Snap-on Tools успешно вынесла свою бизнес-модель за пределы Америки и работает на территории других стран. Компания уже является вторым по величине производителем ручного инструмента в Европе; то, что Snap-on изготавливает свой товар там, где и продает его, позволяет ей более гибко реагировать на изменение ситуации.

В то же время генеральный директор Snap-on Tools Роберт Корног признает, что в ближайшие пять лет компании придется выходить на новые рынки, чтобы расширять границы торговой марки и продолжать развиваться. Подобно Harley-Davidson и НБА, Snap-on продает лицензии на использование своего торгового знака производителям футболок, шляп и курток. Компания также рассматривает другие возможности расширения торговой марки, стараясь при этом не допускать ее размывания. Вряд ли в Манхэттене когда-нибудь появится Snap-on Cafe, однако экспериментировать в рамках своей бизнес-модели Snap-on Tools не боится. Так, она подписала договор с Национальной футбольной лигой и получила право размещать логотипы футбольных команд на пользующихся огромной популярностью трехточечных отвертках Snap-on. Другой договор позволил ей выпустить памятный ящик для инструментов, цвет, отделка и дизайн которого были позаимствованы у классической модели автомобиля Chevrolet Bel-Air 1957 года выпуска.

Серьезной возможностью для увеличения доходов могло бы стать использование авторитета Snap-on для обслуживания родственных автосервису отраслей, например жилищного строительства или ремонта. Хотя выход Snap-on на рынок инструментов для домашнего мастера кажется естественным решением, Корног считает, что этот рынок вряд ли является подходящим объектом для деятельности Snap-on Tools. «Мы хорошо знаем людей, которые с помощью нашего инструмента зарабатывают себе на жизнь, — гово-

рит он. — Работа с ними для нас гораздо важнее, чем обслуживание мастеров-любителей».

Очарование великих имен, подобных Rolex, Mercedes-Benz или Armani, не знает границ, и Snap-on Tools является членом этого элитарного клуба. Текущая задача Snap-on — повысить доступность своей торговой марки, не нарушив при этом работу дилерской сети.

«Большинство людей желают покупать лучшее из того, что они могут себе позволить, — неважно, идет ли речь о машинах, часах, костюмах или теннисных ракетках, — говорит Корног. — Позволить себе приобретать элитные товары может абсолютное меньшинство. Однако купить отличный инструмент и почувствовать себя настоящим богачом может практически каждый. Snap-on — это достойный выбор, и нам остается только донести наш товар до потребителя».

9. Virgin Atlantic Airways

Стремление к невозможному

Ричард Брэнсон—это Дон Кихот делового мира: чем больше мельница, тем сильнее его желание расправиться с ней.

Дэвид Тейт

Как мы уже сказали в главе 2, одно из правил радикального маркетинга требует, чтобы первое лицо компании лично возглавляло маркетинговые усилия предприятия. Хотя все руководители, о которых рассказывает эта книга, принимают самое активное личное участие в продвижении своей торговой марки, никто из них не может сравниться в этом с Ричардом Брэнсоном, председателем совета директоров и генеральным директором Virgin Atlantic Airways.

Ричард Брэнсон, сорокавосьмилетний британский миллиардер и основатель обширной империи под названием Virgin, по мнению журнала *Times*, является «кудесником имиджа». Отчаянный ниспровергатель авторитетов, который ворвался на сцену сначала британского, а чуть позже и мирового бизнеса, напрочь игнорируя требования здравого смысла и безрассудно атакуя армию гигантов, окопавшихся в самых разных — от записи музыки до производства колы — областях, Ричард Брэнсон стал Ф. Т. Барнумом* коммерции

* Барнум (Barnum), Финеас Тейлор (1810-1891) — известный американский предприниматель, основатель названного его именем музея редкостей в Нью-Йорке. Его имя стало нарицательным для обозначения успешного бизнесмена.

XXI века. Ричард Брэнсон — харизматическая личность, в которой талант постановщика массовых представлений прекрасно сочетается с острым деловым чутьем.

Как заметил однажды Барнум, «чтобы тебя заметили, нужно пошевелить ушами». Начиная с 1969 года, когда девятнадцатилетний Брэнсон основал в Лондоне Virgin — торговую посылочную фирму по распространению музыкальных записей, — он неистово «машет ушами», ни на секунду не прерывая свой виртуальный рекламный марафон, который со временем превратил Virgin в конгломерат стоимостью 4 млрд. долларов. Сейчас Virgin входит в число известнейших международных торговых марок. Как отмечает *Times*, это, возможно, самый известный брэнд, который Британия подарила миру после триумфа Rolls-Royce.

Virgin в большей степени, чем какая-либо другая организация, является отражением личности своего основателя и руководителя. В компании занято свыше 12 тыс. сотрудников, и для всех них «работа на Virgin» и «работа на Ричарда» (уточнять фамилию вовсе не обязательно) — понятия равнозначные. Как молодые, так и пожилые жители Соединенного Королевства считают Брэнсона национальным героем и восхищаются не только его деловыми достижениями, но и неординарным взглядом на вещи и неповторимым стилем.

Как и имя Ричарда Брэнсона, торговая марка Virgin ассоциируется с пренебрежением к авторитетам, отказом от общепринятых правил и неудержимым весельем, которое невозможно сымитировать по совету с Мэдисон-авеню. Что, возможно, еще более интересно — в отличие от других торговых марок, образ которых строился на таких эфемерных характеристиках, Virgin не стала брэндом-однодневкой. На протяжении вот уже почти 30 лет Брэнсону удается поддерживать этот бунтарский дух и использовать его в качестве двигателя торговли. Ричард Брэнсон — непревзойденный мастер тщательно продуманных рекламных трюков. Его умные и эксцентричные выходки приносят торговой марке Virgin сотни миллионов долларов в виде бесплатной рекла-

мы. Представляя весной 1998 года в Нью-Йорке новый напиток Virgin Cola, он, например, проехался по Пятой авеню на боевом танке; на следующее утро все телестанции включили в свои утренние программы интервью с «нарушителем спокойствия».

Virgin, впрочем, — это не просто дитя шумной рекламы. Увлеченность и гибкий ум Брэнсона сделали фирму наглядным пособием по созданию и продвижению собственной торговой марки.

Брэнсон преуспевает в самых разных сферах деятельности — от продажи колы или презервативов до оказания финансовых услуг и пошива свадебных нарядов. Кто-то может решить, что он добивается успеха исключительно благодаря силе воли и уникальному динамизму своей личности. В действительности стабильной популярностью своей торговой марки Virgin обязана целому ряду важных факторов. Как говорит сам Брэнсон, в отличие от большинства торговых марок, которые как бы «зафиксировали» выбранный образ раз и навсегда, Virgin находится в постоянном развитии. С каждым очередным проектом, каким бы нехарактерным для компании он ни казался, торговая марка Virgin приобретает новые черты. «Обращение к новому виду деятельности приводит скорее к обновлению нашей торговой марки, чем к расширению ее границ в привычном понимании этого термина, — написал Брэнсон, размышляя о проблемах построения торговых марок. — Наша организация уникальна: мы являемся брэндовой венчурной компанией».

Virgin не просто обеспечивает венчурное финансирование проектов. Она предоставляет как приобретаемым Брэнсоном отсталым предприятиям, например British Rail, так и вновь созданным компаниям, в которых Virgin получает значительную долю и которым она дает свое имя, мощную поддержку в области товарно-знаковой политики и управленческой работы. Чтобы сохранить лицо торговой марки и обеспечить ее жизнеспособность, Virgin обычно оставляет за собой не менее 51% акций. При этом Брэнсон отказывается

от создания единого головного офиса Virgin и внимательно следит за тем, чтобы структура управления оставалась предельно простой и децентрализованной и характеризовалась минимальным количеством иерархических уровней. Его единственным требованием к любому из подразделений компании является гармоничное сочетание четырех главных ценностей: качества, конкурентоспособности, новаторства и хорошего настроения.

Virgin Atlantic Airways, активы которой оцениваются в 1,5 млрд. долларов и которая является жемчужиной в короне брэнсоновской империи, пожалуй, стала самым ярким представителем торговой марки Virgin. Успехами многих своих предприятий Брэнсон обязан опыту, который он получил, создавая и развивая Virgin Atlantic.

Virgin Atlantic — одна из немногих компаний, которые находятся в полной собственности Брэнсона, и его безусловная любимица. В 1992 году Брэнсон продал Virgin Records компании Thorn-EMI, получив за свое детище почти 1 млрд. долларов. После этого основным центром его внимания стала авиакомпания. По мнению некоторых, это произошло благодаря тому, что сфера деятельности Virgin Atlantic заметно отличалась от специализации всех других фирм Брэнсона, а также потому, что шансы на успех этой авантюры были невелики.

Вопреки мрачным прогнозам, которые высказывали в том числе и ближайшие деловые партнеры Брэнсона (они были просто возмущены тем, что он решил рискнуть благополучием всей группы компаний ради такого сомнительного бизнеса), Virgin Atlantic быстро превратилась в стабильное высокоприбыльное предприятие. В настоящее время она является второй по величине магистральной авиалинией Британии. Самолеты компании летают в Нью-Йорк, Нью-арк, Орlando, Сан-Франциско, Лос-Анджелес, Майами, Бостон и Вашингтон, а также в Южную Африку, Гонконг, Афины и Токио. Virgin Atlantic была удостоена многих престижных наград и званий, присуждаемых профильными журна-

лами, такими как *Conde Nast Traveler*, *Travel and Leisure*, *Executive Travel*, и стала достойным конкурентом старой доброй *British Airways*.

Успех авиакомпании стал очередным доказательством того, что Ричард Брэнсон — это много больше, чем просто блестящий специалист по связям с общественностью (хотя, конечно, тот факт, что его хорошая приятельница принцесса Диана ходила на тренировки по аэробике в толстовке с логотипом *Virgin Atlantic*, сыграл свою роль в деле популяризации нового предприятия). Как и другие специалисты по радикальному маркетингу, Брэнсон обладает сверхъестественной способностью видеть деловые возможности там, где их не замечают другие, находить сильных управленцев, которые разделяют его взгляды на методы ведения бизнеса, и поддерживать энтузиазм своих служащих, никогда не забывая об их нуждах и потребностях.

Virgin Atlantic также заставила Брэнсона по-иному взглянуть на торговую марку *Virgin*. До 1984 года, в «доавиационные» времена, *Virgin* имела в Соединенном Королевстве репутацию популярного и неагрессивного брэнда. Именно обращение к теме авиаперевозок послужило толчком для появления новой маркетинговой теории, разработанной Брэнсоном, которую он назвал теорией «большого злого волка». «Мы стали направлять свои усилия на завоевание тех рынков, где покупатели не получали за свои деньги соответствующего обслуживания, а продавцы отличались успокоенностью и самодовольством», — написал Брэнсон в одном из очерков, вошедших в книгу *Brand Warriors*, посвященную вопросам маркетинга. Именно этих надменных и «надутых» продавцов Брэнсон и называет «большими злыми волками».

«Чем бы ни занимались такие "злые волки", *Virgin* способна превзойти их и предложить потребителю более качественный товар, — говорит Брэнсон. — *Virgin* приносит доверие, дружелюбие, новаторское мышление туда, где раньше таких понятий не существовало. Это формула нашего успеха, благодаря которой каждое новое предприятие делает

нашу торговую марку сильнее и сильнее». Следуя этому принципу, Virgin стала символом качества и уважения к потребителю и превратилась в «любимца публики».

В эпоху развития цифровых технологий, когда в глобальной бизнес-сети ежедневно зарождаются новые проекты, взгляды Брэнсона перестали казаться странными и необычными. Распространение виртуальных корпораций, широкое использование возможностей Интернета и растущее увлечение слияниями и поглощениями делают брэнсоновский опыт управления все более ценным для большинства руководителей высшего ранга. Не каждый президент или генеральный директор захочет в рекламных целях пересекать Атлантический океан на воздушном шаре или скоростном катере, как делает это Брэнсон, но любое первое лицо может воспользоваться ключевым правилом Virgin: предлагать качественный продукт, поддерживать конкурентоспособность, быть восприимчивым ко всему новому и приносить людям радость. Кроме того, можно воспользоваться примером Брэнсона и перенять от него любовь к непосредственному общению с потребителем и исключительную целеустремленность.

То, что другим кажется нереальным, Брэнсон совершенно серьезно рассматривает как очередную деловую возможность. Упоминания о невозможности чего-либо достаточно, чтобы заставить Ричарда Брэнсона «ввязаться в драку». Дэвид Тейт, глава американского отделения Virgin Atlantic, называет Брэнсона «Дон Кихотом делового мира: чем больше мельница, тем сильнее его желание расправиться с нею».

Подобно всем великим предпринимателям, Брэнсон не боится провала. Но, в отличие от большинства из них, он отказывается ограничивать себя рамками одного хорошо изученного бизнеса. В то время как остальные стараются заниматься только тем, что давно стало близким и знакомым, Ричард Брэнсон свято верит в то, что «тот, кто научился управлять, способен управлять любым предприятием. Если ты успешно руководишь звукозаписывающей компанией, ты

сможешь руководить и авиалинией, и банком; если ты являешься хорошим руководителем банка, ты сумеешь возглавить компанию по производству газированных напитков».

Когда в 1984 году Брэнсон решил заняться авиаперевозками, его идея могла показаться поспешной и опрометчивой. Однако он подошел к вопросу с позиций радикального маркетинга и обновил старую формулу. С точки зрения делового человека, его план был абсолютно безрассудным: более опытные профессионалы уже пытались осуществить подобные проекты, но потерпели неудачу. Брэнсон разглядел деловую возможность, взглянув на проблему с точки зрения потребителя (смотреть на мир по-другому «радикалы» попросту не умеют).

В 1997 году в интервью журналу *Airways* Брэнсон рассказывал:

Мне, как деловому человеку, приходилось много путешествовать. За самым редким исключением, эти путешествия оставляли не слишком приятное впечатление. Сотрудники авиалиний привыкли считать, что занимаются перевозками. Поскольку у меня был опыт работы в индустрии развлечений, я посмотрел на этот бизнес с другой стороны. Частенько вам приходится проводить в полете добрую половину суток, и все это время вы вынуждены сидеть, уставившись в стену. Ну, может быть, кроме того момента, когда стюардесса бросит вам на колени кусок курицы, подаваемой на обед. Но авиакомпания должна развлекать, поднимать настроение, предлагать разные способы приятного времяпрепровождения. Основывая Virgin Atlantic, я в каком-то смысле пытался создать идеальную авиалинию для самого себя. А когда стараешься создать идеальную авиалинию для самого себя, она имеет все шансы понравиться и остальным.

Типичный образ мыслей классического «радикала». Брэнсон не получил образования в области маркетинга и никогда не работал в какой-либо иерархической структуре, поэтому он свободен от груза маркетинговых правил и привычных клише. Он охотно «взбалтывает» смесь элементов маркетинга, отмахивается от исследований рынка плакатом «Черт с вами, все знаем сами» и отказывается прислушиваться к доводам здравого смысла.

Ричард Брэнсон — умный, жесткий, подчас жестокий деловой человек, который открыл уникальную формулу бизнеса и использовал ее для построения торговой марки Virgin. Главным достоинством Брэнсона является то, что миллионное состояние не мешает ему поддерживать тесную эмоциональную связь с потребителями, которая основана на его удивительной способности видеть мир глазами «простого парня». Такая способность встать на позицию своего клиента характерна для лучших представителей радикального маркетинга. Эти неподдельные и драгоценные узы нельзя симитировать или заменить результатами маркетинговых исследований и фокус-групп.

Британцы не слишком жалуют напыщенных акул бизнеса, но Брэнсон, который с очевидным удовольствием выбрал для себя роль «симпатяги» и «своего парня», пользуется среди соотечественников огромной популярностью. Он одевается в пестрые свитера, прост и неизменно дружелюбен в общении, что приятно отличает его от типичного чопорного британского магната. Точно так же, как Клэй Мэтайл из Iams или Рич Тиэрлинк из Harley-Davidson, Брэнсон считает основным условием своего успеха общение с потребителями. В первый год работы Virgin Atlantic он ежемесячно обзванивал по 50 пассажиров авиакомпании, чтобы в дружеской беседе поинтересоваться их впечатлениями от полета. Несмотря на то что его личное состояние превышает 1 млрд. долларов, он не прячется за слоями маркетинговой бюрократии. Чтобы понять, как идут дела в его компаниях, ему не нужны конъюнктурные сведения, данные фокус-групп и биржевые котировки.

Одной из причин, по которой он отказался превратить Virgin Atlantic в открытое акционерное общество, стало нежелание тратить время на обоснование своих безумных идей. Он предпочитает проводить его в общении с потребителями. Регулярно пересекая океан на самолетах Virgin Atlantic, Брэнсон неизменно развивает в полете бурную деятельность. Он разносит напитки, пожимает руки пассажирам и тормозит их простецким «Ну, как у нас дела?».

Живущий в Лондоне консультант Booz-Allen & Hamilton Дэвид Ньюкерк занимается изучением индустрии путешествий. Он провел ряд сравнительных исследований, касающихся способности понять потребителя, и пришел к выводу, что лучше всего понимают психологию клиентов те руководители, которые общаются с ними без посредников. Мало кто может сравниться в этом с Ричардом Брэнсоном. «Он постоянно беседует со своими потребителями, — говорит Ньюкерк. — Помогай вам Бог, если вы летите с ним в одном самолете. Вам наверняка не удастся вздремнуть».

О неугомонном характере Брэнсона рассказывают тысячи историй, многие из которых постепенно превращаются в легенды. Одна из стюардесс припомнила на страницах *Airways* такой случай: «Как-то раз во время полета пассажир пожаловался на то, что в самолете неисправен туалет. Когда я наконец смогла добраться до этого туалета, я обнаружила в нем Ричарда, который лежал в насквозь промокшей одежде прямо на полу и усердно занимался ремонтом сантехники».

Если самолет Virgin Atlantic прибывает в пункт назначения со значительным опозданием, в аэропорту уставших пассажиров часто встречает сам Брэнсон, который приносит им свои извинения и вручает подарочные сертификаты фирменного магазина Virgin Megastore или купоны на получение скидки при покупке авиабилета.

Возможно, создалось впечатление, что Брэнсон лично управляет самолетами, разносит обеды и разгружает багаж. На самом деле за его плечами стоят 6 тыс. сотрудников Virgin Atlantic. Впитав приоритеты и ценности, которые легли в основу империи Virgin, они превратились в настоящих энтузиастов своей торговой марки. Если стюардессы Virgin Atlantic улыбаются пассажирам и шутят гораздо чаще, чем их коллеги из British Airways, это происходит потому, что им действительно нравится их работа, потому, что они по-настоящему любят свою компанию, и потому, что им платят не только за то, чтобы они сопровождали пассажиров в полете, но и за то, чтобы они их развлекали.

«Прямая связь с клиентом — лучший способ сделать великое открытие в области бизнеса, — говорит Ньюкерк. — Ф. Т. Барнум тоже не упускал случая поговорить со своими клиентами, поэтому он так глубоко понимал их психологию».

Новое лицо старого продукта

Основная составляющая авиалинии — самолеты, которые перевозят людей из одного города в другой. Пассажиры, сидящие в креслах этих самолетов, по большей части предпочли бы находиться в другом месте. На земле. В пункте своего назначения. Неприятный наземный персонал, суровые стюардессы, безвкусная еда, наушники, от которых болит голова, и дурацкие фильмы, удручающая теснота в салоне — все это усугубляет мрачное настроение клиентов.

В то время как большинство авиакомпаний либо не понимают этого факта, либо отказываются обращать на него внимание, Virgin Atlantic положила его в основу своего потребительского предложения. Брэнсон рассудил так: если авиапассажир, как правило, напуган, раздражен и утомлен, если ему приходится тратить немалые деньги и при этом мириться с возможностью опоздания или отмены рейса, Virgin Atlantic попытается смягчить эти негативные моменты, старательно развлекая и убажывая своего клиента. Virgin будет предлагать больше возможностей для приятного времяпрепровождения на борту самолета и станет проявлять к своим пассажирам максимум внимания как в воздухе, так и на земле. Цены на билеты Virgin будут весьма доступными, однако главным конкурентным преимуществом компании станет отнюдь не дешевизна. В эпоху ценовых войн и дисконтных авиалиний, которые наводнили рынок в 1984 году, эта концепция была поистине радикальной. Она и сейчас остается таковой.

Подобные рассуждения были достаточно зыбким фундаментом для создания новой авиакомпании, однако в них был весь Брэнсон. В основе любого проекта корпорации Virgin

лежит та же философия «ублажения потребителя». В 70-е годы британский «хиппи-капиталист» Брэнсон основал Virgin Records, которая стала звукозаписывающей компанией совершенно нового типа. Он подписывал контракты с абсолютно неизвестными музыкантами, перед которыми захлопывали двери остальные фирмы грамзаписи. Одним из таких музыкантов был, например, Майк Олдфилд. В 1973 году Virgin успешно распродала весь пятимиллионный тираж его альбома Tubular Bells. Со временем Virgin Records стала шестой по величине независимой звукозаписывающей компанией в мире; в число ее «подопечных» вошли Sex Pistols, Бой Джордж, Rolling Stones, Фил Коллинз, Питер Гэбриэл и Джанет Джексон.

Брэнсона, однако, привлекает все новое, и запуск нового проекта доставляет ему гораздо больше удовольствия, чем управление стабильным прибыльным предприятием. В 1983 году к нему обратился Рэндольф Филдс — американский юрист, обосновавшийся в Англии. Филдс предложил Брэнсону вложить деньги в новую трансатлантическую авиалинию, которая будет совершать рейсы по «золотому» маршруту «Лондон — Нью-Йорк». Брэнсон загорелся и с головой окунулся в новое дело, не обращая ни малейшего внимания на возмущенные протесты своих деловых партнеров.

Прорабатывая вопрос создания авиалинии, Брэнсон и Филдс обратились к молодому специалисту по проблемам авиаперевозок Дэвиду Тейту, за плечами которого был опыт работы в печально известной обанкротившейся в 1982 году авиакомпании Laker Airways. Тейт заявил Брэнсону, что его планы неосуществимы. «Отлично! Именно это я и надеялся услышать, — обрадовался Брэнсон. — В таком случае, мы беремся за дело».

А Барнума в Брэнсоне разбудил сам сэр Фредди Лейкер. «Фредди Лейкер усадил меня перед собой и сказал: "Если ты собираешься бросить вызов Pan Am, TWA и British Airways, ты должен сам стать живой рекламой. Отправляйся в аэропорт и имей в виду, что, если ты прибудешь на церемонию

открытия авиакомпании, одевшись, как пилот, твои фотографии попадут на первые страницы газет. Если же на тебе будет обычный деловой костюм, самое большее, на что ты можешь рассчитывать, — пара строчек мелкими буквами. Запомни: фотографам нужны сюжеты для фотографий; они приезжают на одно из твоих мероприятий, и ты получаешь свой единственный шанс. Если ты не обеспечишь им сенсацию и не дашь повода сделать снимок, который напечатают на первой странице, в следующий раз они тебя просто проигнорируют».

Двадцать девятого февраля тысяча девятьсот восемьдесят четвертого года Брэнсон и Филдс, облаченные в летное снаряжение времен Первой мировой войны, объявили собравшимся о создании Virgin Atlantic Airways. Британские газеты «заглотили наживку» и разместили на своих страницах многочисленные фотографии и статьи, посвященные этому событию. Таким образом, едва успев появиться на свет, авиакомпания получила широкую известность, причем ей не пришлось заплатить за это ни гроша. В те дни мало кому приходило в голову, что шумно разрекламированной авиалинии еще только предстоит обзавестись хотя бы одним самолетом. Если конкуренты и обратили на эскапады Брэнсона какое-то внимание, то их реакцией было удивление и удивление действиями дилетанта, которые, несомненно, казались обреченными на провал.

Рэндольф Филдс Тейта вовсе не впечатлил, но вот бородастый лондонский хиппи Брэнсон, местом жительства которого был плавучий дом, ему определенно понравился. «Этот парень настолько ненормальный, что, пожалуй, и впрямь может заставить эту идею работать; даже если это ему и не удастся, попытка в любом случае принесет нам чертовски много удовольствия», — думал Тейт. Ему хватило проницательности, чтобы понять, что, хотя Брэнсон ничего не смыслит в авиаперевозках, успех авиалиний в новом десятилетии будут определять не столько специалисты по транспорту, сколько профессионалы маркетинга. Отличный сервис, не-

ожиданные и тщательно продуманные льготы и дополнительные услуги, дружелюбный и обожающий свою работу персонал — вот что могло обеспечить победу над конкурентами. Если кто-то и мог зажечь такое пламя, этим человеком, несомненно, был Ричард Брэнсон.

Тейт стал первым американским сотрудником Virgin Atlantic и возглавил Северо-Американское отделение компании. С самого начала всем в Virgin Atlantic было ясно: авиалиния не сможет конкурировать с гигантами вроде British Airways, если не будет в корне отличаться от них. Представителям радикального маркетинга не свойственна склонность к подражательству. Когда давний конкурент British Airways, компания British Caledonian, возобновила полеты по маршруту Лондон — Нью-Йорк, ее руководители заявили, что их рейсы будут «такими же удобными, как и рейсы British Airways». «В чем смысл вашего предложения, если вы всего лишь обещаете быть таким же хорошим, как и ваш конкурент? — вопрошает Тейт. — Зачем мне покупать ваш билет? Вместо того чтобы доверяться авиалинии, которая пытается копировать British Airways, я лучше полечу на самой British Airways». Неудивительно, что авиакомпания British Airways со временем поглотила своего подражателя British Caledonian.

Хотя Virgin Atlantic позиционировала себя как «дисконтную авиалинию», она не могла конкурировать лишь с помощью низких цен. Сэр Фредди Лейкер уже попробовал эту стратегию и проиграл. Новая авиалиния должна была разительно отличаться от соперников, стать необычной, удивительной и действительно новой. Virgin Atlantic упразднила в своих самолетах первый класс и обеспечила первоклассный сервис пассажирам бизнес-салона. По замыслу руководителей компании, сборы за места в бизнес-салоне позволяли Virgin Atlantic дотировать остальные билеты и предлагать дополнительные услуги и пассажирам эконом-класса. Брэнсон назвал бизнес-класс Virgin Atlantic «высшим классом» (Upper Class). Коллеги с трудом уговорили его не давать эконом-классу название «низшее сословие» (*RiffRaff*).

Несмотря на отчаянную битву за доступ к терминалам, Брэнсон не смог добиться самых выгодных условий. Он получил разрешение летать из Гэтвика, удаленного лондонского аэропорта, в Ньюарк, штат Нью-Джерси, а не в нью-йоркский аэропорт Кеннеди, о котором мечтал. Первый самолет Virgin Atlantic до нее арендовала аргентинская авиакомпания. Вопрос о его получении был окончательно решен только за неделю до первого рейса, а прибыл он в Лондон вообще лишь 18 июня. Накануне первого показательного полета механики весь день занимались отладкой его двигателей. А разрешение на продажу билетов на территории Соединенных Штатов новая авиалиния получила ровно за день до первого регулярного рейса.

Тем не менее 22 июня 1984 года, через пять месяцев после основания Virgin Atlantic, в небо взлетел первый самолет, на хвосте которого расплескался ярко-красный логотип Virgin. На борту самолета гостей в количестве 440 человек, среди которых были друзья, знаменитости и, конечно, представители прессы, ожидали духовой оркестр, а также официанты от Maxim's в белых фраках, иллюзионисты, певцы, отец Брэнсона и 70 ящиков шампанского, которое текло рекой на протяжении всего полета. Из динамиков раздавался новый хит Мадонны Like a Virgin. Тим Джексон, автор книги «Richard Branson, Virgin King» (1996) рассказывает, что Брэнсон оставил дома свой паспорт, и в Ньюарке ему долго не разрешали покинуть самолет.

О воздушной вечеринке рассказали средства массовой информации многих стран, и молодая авиалиния получила миллионы долларов в виде бесплатной рекламы. Несколько дней спустя Virgin все же разместила в нью-йоркских газетах платное рекламное объявление: «Ешьте, пейте и летайте — с английской девственницей!» В Лондон за 159 долларов». Продажей билетов занималась крупнейшая североамериканская компания по распространению билетов Ticketron.

* Игра слов. Одно из значений слова Virgin — девственница.

Начало явно было удачным. А реклама авиалинии в последующие 15 лет не стала более политкорректной.

За кулисами Virgin Atlantic Брэнсон демонстрировал недюжинную деловую хватку и отвагу, которые стали одной из ключевых составляющих его успеха. По словам Джексона, Брэнсон не смог найти общего языка с несговорчивым и конфликтным Филдсом, и по прошествии короткого времени, умело маневрируя, вытеснил того из бизнеса и стал единоличным руководителем авиалинии. Идея создания Virgin Atlantic не принадлежала Ричарду Брэнсону, но успех или провал компании зависели только от него.

Заполняя вакуум

Если Virgin Atlantic действовала радикально на земле, то уж в воздухе она была супerrадикальна. Устоявшиеся строгие авиатрадиции настойчиво и последовательно подвергались сомнению. С детским упрямством Брэнсон отказывался соглашаться с прописными истинами. «Почему это нужно делать так, а не иначе?» — спрашивал он, заходила ли речь о традиционном меню для пассажиров или о том, как развлекать их во время полета. Будучи истинным «радикалом», Брэнсон отказывался принимать во внимание аргументы из серии «Потому, что так поступают все».

Представители радикального маркетинга находят обширное поле для деятельности там, где конкуренты строят свою работу по принципу «все равно никто не делает лучше». Потребитель скрепя сердце пользуется услугами таких поставщиков, однако любви и привязанности по отношению к их торговой марке и продукту он наверняка не испытывает. Огромные размеры конкурентов не пугают Брэнсона; чем крупнее конкурент, тем больше и его ахиллесова пята, считает наш герой. Ввязавшись в игру именно на таком поле, Virgin воспользовалась отсутствием потребительской приверженности и быстро сумела завоевать симпатии клиентов, сфокусировавшись на их нуждах. Для этого компании пришлось

обеспечить своим пассажирам сервис, который начали обсуждать на вечеринках, в кабинетах руководителей высшего ранга и около автоматов с питьевой водой.

Новации начались с первого рейса и продолжают по сей день. Когда конкуренты, например, стали показывать в течение шести-семичасовых полетов по одному художественному фильму, Virgin Atlantic воспользовалась новейшими достижениями проекционных и видеотехнологий и стала предлагать своим пассажирам просмотр разнообразных фильмов, музыкальных клипов, комедийных сериалов и прочих видеопрограмм практически на протяжении всего полета. В то время как клиенты других перевозчиков, скрипя зубами, надевали некачественные дешевые наушники, Virgin вспомнила об идее Sony Walkman и предоставила своим клиентам наушники нового типа — удобные, обтянутые мягким материалом, — и даже предложила пассажирам по окончании полета забирать их с собой. Тейт предварительно изучил проблему и пришел к выводу, что гораздо выгоднее раздавать наушники пассажирам, чем платить за их утилизацию. Этот шаг не только продемонстрировал новаторство и изобретательность Virgin Atlantic, но и создал ей репутацию заботливого и щедрого хозяина. Ничто так не радует путешественника, как получение бесплатного подарка.

Стюардессы Virgin Atlantic угощают вином всех, кто находится в самолете, а не только пассажиров бизнес-класса. Традиционный набор из цыпленка и говядины, который предлагает большинство авиакомпаний, Virgin Atlantic дополнила третьим блюдом — спагетти. «Это не стоило нам ни одного дополнительного цента, — говорит Тейт. — Просто немного больше внимания».

Все эти изменения коснулись пассажиров как бизнес-салона, так и эконом-класса. Тейт отмечает, что многие авиакомпании смотрят на пассажиров, летящих экономическим классом, как на «стадо», для которого имеет значение лишь цена билета. «В какой-то степени это правда, — говорит Тейт. — Однако среди летающих эконом-классом есть нема-

ло людей, достаточно практичных, чтобы выбрать того поставщика, который обеспечит им за ту же цену более высокий уровень обслуживания».

С развитием технологий Virgin Atlantic первой из авиаперевозчиков установила персональные видеоскраны в спинку каждого кресла. На протяжении всего полета она предлагает своим клиентам обширную программу самых разнообразных занятий, среди которых программирование и видеоигры для детей. Большинство экипажей с содроганием смотрят на детей, занимающих места в самолете, думая о шуме и дополнительных хлопотах, с которыми связано их пребывание на борту. Сотрудники же Virgin Atlantic с радостью приветствуют юных путешественников и выдают им рюкзаки, полные сладостей и разных забавных мелочей, которые помогают скоротать время до прибытия в пункт назначения, предлагают им поиграть в видеоигры. «Мы любим ребятишек, — говорит Тейт. — В особенности потому, что каждый из них, как правило, прибывает в сопровождении двух взрослых людей».

Впереди

Однако чтобы по достоинству оценить все прелести Virgin, нужно купить билет в переднюю часть самолета — в «высший класс». Брэнсон обнаружил, что именно там он может развернуться по-настоящему. Предложив первоклассное обслуживание по ценам бизнес-класса, Virgin Atlantic сразу же получила признание деловых людей, которые с удовольствием пользуются всеми ее нововведениями. По словам Тейта, Virgin «не рассматривала свой бизнес как перевозку пассажиров из пункта А в пункт Б; скорее, она воспринимала его как развлечение гостей на высоте тридцати пяти тысяч футов».

Консультант из Booz-Allen Дэвид Ньюкерк утверждает, что Брэнсон сумел подобрать ключ к секретам путешествующих деловых людей и разгадать их сокровенные желания.

Большинство руководителей имеют такой напряженный рабочий график, что авиаперелет является для них чуть ли не единственной возможностью отдохнуть и расслабиться. Предоставив пассажирам «высшего класса» массу возможностей для приятного отдыха, Virgin Atlantic удовлетворила эту потребность своих клиентов и эффективно использовала ее для получения прибыли.

Многие из изобретений Virgin Atlantic, среди которых, например, спальные кресла, получили впоследствии широкое распространение и на других магистральных авиалиниях. Кресла в салонах «Высшего класса» полностью раскладываются, и пассажиры, которым к тому же предлагают воспользоваться одеялами и бесплатно вручают уютные спальные костюмы, могут отдыхать со всеми удобствами. В подлокотник каждого кресла встроен переключатель шестнадцатиканального интерактивного видео- и аудиоплейера, который дает возможность наслаждаться самыми разнообразными фильмами, музыкальными и развлекательно-образовательными программами. Пассажирам предлагается *четыре* варианта обеда (в том числе вегетарианский), кроме того, в любое время им готовы принести мороженое или горячие булочки.

На нижнем уровне Boeing 747, используемых Virgin Atlantic, расположены бар и салон отдыха, где пассажиры могут с комфортом пообщаться между собой. Во время полета им предлагает свои услуги косметолог, который может сделать маникюр, массаж головы и шеи и провести сеанс ароматерапии. В экипажах Virgin Atlantic, как правило, на три-четыре стюардессы больше, чем в экипажах конкурентов, поэтому команда Virgin имеет возможность уделять своим пассажирам гораздо больше внимания. Фрэнк Лонерган, топ-менеджер из Сан-Франциско, которому часто приходится летать в Европу и Азию, утверждает: «Бизнес-класс Virgin намного превосходит первый класс любой другой авиакомпании. Virgin — это единственная авиалиния, которая действительно превращает полет в удовольствие».

Чтобы держать марку, Virgin Atlantic заказала в 1997 году 16 новых реактивных лайнеров Airbus A340, которые должны быть изготовлены к 2002 году. Они будут оборудованы отдельными комнатами отдыха с двупальными кроватями, душевыми кабинами и залом для физических упражнений. Пассажиры получают даже возможность принять ванну. «Это возможно на круизных теплоходах и в поездах. Почему же нам не предложить это в самолете? — заявил Брэнсон на страницах *Wall Street Journal*, которая напечатала статью, посвященную росту сексуальной активности пассажиров во время авиарейсов. И добавил: Мы не из тех, кто возмущенно барабанит в дверь туалета».

Брэнсону и Тейту также хватило радикальности, чтобы осознать, что в зависимости от продолжительности полета пассажир до 40% времени проводит в общении с наземными службами. В то время как конкуренты попросту игнорировали этот факт и принимали ответственность за обслуживание потребителя только после того, как пассажир прошел процедуру регистрации, Virgin Atlantic решила поломать устоявшиеся традиции и предложить своим клиентам сервис в буквальном смысле слова «от порога до порога».

Практически с самого начала руководители Virgin Atlantic решили не задействовать для регистрации пассажиров посторонние организации. «Мы поняли, что сможем контролировать уровень сервиса только в случае, если этим будут заниматься наши люди, — объясняет Тейт. — Мы вложили серьезные деньги в их обучение и предъявляем к ним не совсем привычные требования, такие, например, как зрительный контакт с пассажиром или подаренная ему улыбка».

Пассажир «высшего класса» может бесплатно воспользоваться услугами лимузина (чаще всего это новенький Range Rover) или мотоцикла с водителем, которые доставят клиента от порога его дома или офиса прямо в аэропорт. Воспользовавшись идеей ресторанов быстрого обслуживания, Virgin Atlantic ввела в некоторых аэропортах систему регистрации

«на ходу». Пассажира, которого водитель Virgin Atlantic везет, скажем, в аэропорт Хитроу, вручает ему свой билет. Водитель связывается с аэропортом по рации и сообщает ответственному за регистрацию имя пассажира, номер рейса и пункт назначения. По прибытии в Хитроу водитель останавливается у терминала Virgin Atlantic и вручает служащему компании багаж, паспорт и билет пассажира; служащий отправляется в офис. Через минуту он возвращается с паспортом и посадочным талоном и приглашает пассажира проследовать в Virgin Club — зал ожидания для пассажиров «высшего класса». Водитель высаживает клиента у ближайшего к Virgin Club входа, в зале которого пассажир с комфортом дожидается посадки на рейс. Таким образом, клиентам не приходится ни переносить с места на место свои чемоданы, ни терять время у стойки регистрации.

Virgin Club уже на земле «готовит» клиентов к удовольствиям, которые ждут их на борту самолета. Компания открыла такие залы во всех аэропортах, из которых она совершает рейсы, и превратила их в настоящие центры отдыха. Помимо традиционных бесплатных напитков Virgin Atlantic предлагает своим пассажирам возможность хорошо поесть, воспользоваться услугами маникюрши, парикмахера и массажиста, принять душ, послушать в специально оборудованной комнате музыку, сыграть в гольф или расслабиться в тишине оранжереи. Когда начинается посадка, пассажиров приглашают пройти в самолет, где их продолжают всячески развлекать и улаживать.

В аэропорту прибытия пассажира встречает другой лимузин, который и доставляет его к месту конечного назначения. Конкуренты Virgin не видят смысла в бесплатных лимузинах. Они утверждают, что большинство компаний оплачивают своим сотрудником стоимость транспортировки в аэропорт и из него, поэтому пассажиры не нуждаются в такой льготе. Тейт парирует, что ответственные за организацию командировок начали обращать внимание на новую услугу и, поскольку стоимость деловых поездок все чаще становит-

ся неприлично высокой, многие выбирают Virgin Atlantic отчасти и потому, что она обеспечивает бесплатный трансфер. Еще важнее, по словам Тейта, тот факт, что введение бесплатной доставки способствовало резкому снижению числа не явившихся пассажиров. Люди, которым ничего не стоит заказать билет за две с половиной тысячи и не приехать в аэропорт, чувствуют себя неловко, когда им приходится отправлять обратно приехавший за ними лимузин. Вместе с тем водитель лимузина может по просьбе клиента сообщить об отказе от места в самолете.

Virgin не упускает ни одной возможности установить обратную связь со своим потребителем. В лимузине, который везет прилетевшего пассажира из аэропорта, обязательно раздастся телефонный звонок. Клиент поднимает трубку и слышит приятный голос: «Здравствуйте. Я звоню по просьбе Ричарда Брэнсона. Хорошо ли вы долетели?»

Последовательные радикалы

Поскольку «радикалы» настаивают на осуществлении строгого контроля за деятельностью всего предприятия и стремятся не упустить из виду ни одной детали, размер компании и координация работы всех ее подразделений является для них очень важным вопросом. Действуя на рынке, населенном такими гигантами, как British Airways, United или American, Virgin Atlantic сознательно предпочитает оставаться небольшой авиакомпанией. В течение первых двух лет весь ее авиапарк состоял из одного-единственного самолета. Затем начался медленный и тщательно контролируемый процесс расширения. Virgin постепенно приобретала новые самолеты и добавляла новые маршруты. Сегодня ее логотипом украшены двадцать два самолета. В компании работают 6 тыс. человек; за год она перевозит более 3 млн. пассажиров.

«Мы выбирали маршруты, которые обеспечивали нам круглогодичную ежедневную заполняемость широкофюзеле-

ляжных самолетов, и продолжаем придерживаться этого правила до сих пор, — говорит Тейт. — Нас не привлекают рынки, подверженные сезонным колебаниям, и мы храним верность основным ценностям нашего брэнда. Многие перевозчики начинают отклоняться от главных направлений бизнеса, и тогда пассажиры теряют четкое представление о том, на что они могут рассчитывать. Мы же всегда последовательны в своем предложении».

По словам Тейта, несмотря на общепринятую точку зрения и существующую среди крупных игроков тенденцию к консолидации, небольшой размер стал серьезным конкурентным преимуществом Virgin Atlantic. «Тормозной путь лайнера QEI равен шести милям, а для разворота ему нужно пространство размером с Род-Айленд, — говорит Тейт. — Мы же можем изменить направление на пятак размером с десятицентовую монету, и в этом конкурентам очень нелегко тягаться с нами».

Так, British Airways не может ввести дополнительные услуги только на направлениях, которые она делит с Virgin Atlantic. Она должна предлагать их на всех своих рейсах или не предлагать вообще; в противном случае потребитель British Airways, который летит из Лондона в Джакарту, получит менее качественный продукт, чем тот, что путешествует из Лондона в Нью-Йорк. Последовательность является ключевым фактором для индустрии авиаперевозок, и неудовлетворенные ожидания становятся источником многочисленных жалоб, которые поступают от часто летающих пассажиров.

В 1996 году Virgin Atlantic приобрела бельгийскую авиакомпанию, дала ей имя Virgin Express и вышла на рынок внутренних европейских авиаперевозок. Тейт утверждает, что Virgin хотела бы организовать внутренние перевозки и на территории Соединенных Штатов, однако этим планам мешает действующий в США закон, согласно которому иностранный авиаперевозчик не может владеть контрольным пакетом акций американской авиалинии. Брэнсон отчаянно

борется с устаревшим, по его мнению, законом, а Virgin Atlantic тем временем рассматривает возможность привлечения к этому проекту партнера в лице какой-либо американской авиакомпании.

Не поставит ли такой шаг под угрозу как преимущества Virgin, так и проверенную временем формулу Брэнсона? На местных маршрутах выбор перевозчика, как правило, определяется временем вылета и ценой билета, а не качеством сервиса и дополнительными услугами. Способность Брэнсона показывать свой продукт лицом может потерять здесь свое решающее значение. Этот вопрос рано или поздно встает перед каждым представителем радикального маркетинга: как долго он может расширяться без опасений выйти за рамки своей формулы успеха? И что случится, если он перейдет эту грань?

«Поле деятельности лучших коммерсантов всегда ограничено четкими рамками. Выход за эти рамки является в той или иной степени рискованным шагом», — говорит Ньюкерк.

Идеальная формулировка, чтобы заставить Брэнсона принять брошенный вызов и ринуться в бой. Virgin Atlantic уверена, что ее философия применима для всех маршрутов, как магистральных, так и местных. В эпоху слияний и альянсов британская «выскачка», по словам Тейта, с восторгом приветствует каждое новое объединение.

«Если всю территорию Соединенных Штатов обслуживают только три авиалинии, думаете, они будут заниматься нововведениями или пытаться улучшить свой продукт? Да зачем им это?! — восклицает Тейт. — Они поделят между собой Америку: "Вам эту часть, нам — вот эту", — и что останется делать пассажиру? Такое развитие событий нам только на руку. Наш сервис на этом фоне будет выглядеть еще привлекательнее. Эта ситуация дает нам прекрасную возможность выйти на рынок местных перевозок». Тейт уверен, что пассажиры по достоинству оценят новый высокий уровень обслуживания, который будет предлагать им Virgin.

Все дело в людях

Специалисты по радикальному маркетингу подбирают для работы в своих компаниях страстных энтузиастов. Этих людей отличают преданность своему делу и глубокая вера в выпускаемый продукт, и именно такое отношение является залогом долгой и счастливой судьбы конкретной торговой марки. Каждый экипаж Virgin Atlantic, от капитана до стюардессы, не меньше самого Брэнсона болеет душой за дело Virgin. Сотрудники компании дорожат своей работой, любят ее — и быстро становятся проповедниками своей торговой марки.

Лестница приоритетов Брэнсона проста и очевидна: сотрудники, потребители, акционеры. «Если твой персонал недоволен своей работой и недостаточно мотивирован, никакого удовлетворения клиентов тебе не светит, — считает Ричард Брэнсон. — А если твои клиенты не удовлетворены, считай, что твоему бизнесу конец». Довольные сотрудники и потребители, в конечном счете, делают довольными и акционеров, добавляет он.

Брэнсон заботится о своих служащих не только на словах. Он сообщает всем сотрудникам компании свой домашний адрес и просит рассказывать ему обо всем, что их волнует и беспокоит. Каждое утро он выбирает из горы писем, которыми завален его рабочий стол, послания работников компании и читает их в первую очередь.

Хотя в Virgin не практикуется предоставление фондовых опционов, в компании действует выгодная система участия в прибылях, а также схема обеспечения льготами при медицинском обслуживании, что само по себе способно удержать сотрудников от соблазна поиска другой работы. Однако в разговорах с летчиками или стюардессами Virgin Atlantic речь неизменно заходит о личном общении Брэнсона со своими сотрудниками. Они вспоминают ежегодные летние праздники, которые он устраивает у себя дома в Оксфордшире, и о том, что, летая маршрутами Virgin Atlantic, он всегда

едет из аэропорта в одном автобусе с экипажем и останавливается в том же отеле. Вечером он приглашает всех на ужин, который традиционно превращается в веселую вечеринку.

На страницах журнала *Airways* Брэнсон объясняет: «Как же начальник может демонстрировать подчиненным, что отель, в который их поселила фирма, недостаточно хорош для него? Кроме того, останавливаясь в одном отеле с экипажем, я всегда могу рассчитывать на то, что ужин со мной разделят восемнадцать чудесных спутников, а значит, мне не придется скучать».

Нечасто встретишь руководителя, который отправляется в отпуск в компании десятка-другого рядовых сотрудников своей фирмы; Брэнсон поступает так каждый год. Лучшие работники, будь то уборщицы или пилоты *Virgin Atlantic*, получают приглашение отдохнуть на Карибском море и пообщаться с патроном, посетив остров, который находится в личной собственности Ричарда Брэнсона.

Может, это звучит банально, но верхнюю строчку в шкале ценностей *Virgin* занимает именно удовольствие. «Если твоя работа не доставляет тебе удовольствия — не чувствуют удовольствия работающие на тебя люди, а в итоге не получают никакого удовольствия и пассажиры, — говорит Тейт. — Это невероятно важная составляющая бизнеса».

Для авиалиний характерна высокая текучесть кадров, особенно среди стюардесс. Атмосфера *Virgin Atlantic* и сложившаяся у нее репутации компании, в которой приятно работать, привлекают в *Virgin* огромное количество потенциальных работников. Поскольку *Virgin Atlantic* не имеет коллективного договора с профсоюзом и является сравнительно молодой авиакомпанией, ей лучше других конкурентов удается сдерживать рост затрат. Экипажи получают достойную заработную плату, которая, однако, не может претендовать на звание самой высокой по отрасли. Тем не менее существует огромное количество желающих стать стюардессой или стюардом *Virgin Atlantic*, и далеко не всем это удается. Многие стюардессы *Virgin Atlantic* гораздо моложе своих коллег

с других авиалиний, потому что для Virgin опыт не играет приоритетного значения. Главным критерием отбора персонала являются личные качества: серьезных и мрачных типов просят не беспокоиться.

Несмотря на свой «легкомысленный» имидж, Virgin Atlantic не экономит на безопасности и техническом обслуживании. Требования Virgin, касающиеся обучения принципам безопасного полета, являются одними из самых строгих в отрасли. Знаменитое чувство юмора Ричарда Брэнсона, конечно, проявляется и здесь — создается сильное впечатление, что экипаж развлекается и сам получает удовольствие от процесса обучения. Любопытно, что British Airways начала поощрять свои экипажи к тому, чтобы отчасти отказаться от знаменитой британской корректности и проявлять больше личностных качеств. «Радикальности» можно научиться.

Выборочные удары и правильные пропорции

Внешний блеск и эффектность любого проекта Ричарда Брэнсона — это лишь верхушка огромного айсберга. Его компании преуспевают потому, что их деятельность основана на здоровом деловом смысле и глубоком понимании рынка. Секрет Брэнсона заключается в верности торговой марке Virgin и неутомимой работе по поддержанию ее репутации.

Изменения на рынке авиаперевозок бросают Virgin Atlantic серьезный вызов, и для решения новых проблем уже недостаточно только предоставить пассажирам возможность приятного времяпрепровождения. Если тарифы на трансатлантические путешествия в эконом-классе с 1984 года, когда компания начала свои рейсы, существенно не изменились, то цены на билеты бизнес-класса взмыли до заоблачных высот. Билет бизнес-класса, по словам Тейта, сегодня стоит больше, чем 10 лет назад стоил билет первого класса. Таким образом, пассажиры бизнес-класса субсидируют тех, кто летит в классе экономическом.

Поэтому задачей Virgin Atlantic является определение правильного соотношения пассажиров разных категорий. Управление доходами — вот что сегодня решает судьбу авиакомпании. Перевозчик может функционировать со стопроцентной заполняемостью, и, несмотря на это, вылететь в трубу. Принимая во внимание изменившуюся ситуацию, Virgin Atlantic ввела на своих рейсах «экономичный класс-премиум». Билет «эконом-премиум» стоит дешевле, чем билет в бизнес-класс, при этом его обладателям гарантированы более удобные кресла и приоритет в обслуживании по отношению к пассажирам эконом-класса. Тейт также отмечает, что Virgin Atlantic сознательно планирует убытки в определенные периоды и предлагает так называемые «смешные тарифы», которые призваны привлечь служащих турагентств на борт Virgin Atlantic.

«Наша главная задача — дать им на себе почувствовать, что такое Virgin, — говорит Тейт. — Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать, а затем они сами станут делать нам рекламу, соблазняя клиентов собственными впечатлениями». Virgin Atlantic также приходится бороться с широко распространившимися системами поощрения постоянных клиентов, которые используют крупные авиакомпании, и с опасениями в духе «а черт его знает», которые удерживают многих деловых людей от приобретения незнакомого продукта. Поскольку Virgin Atlantic не может конкурировать с крупными компаниями в области предоставления бесплатных билетов на полет в любой конец земли, она, в духе истинного радикализма, просто меняет правила игры.

Время от времени, например, 20 пассажиров, которые проживают в одном городе и чаще других пользуются услугами Virgin Atlantic, получают письма со следующим текстом: «Ричард Брэнсон хотел бы пригласить вас на ужин в самом популярном ресторане города». Счастливики ужинают с самим Брэнсоном в одном из самых модных мест своего города, и весь следующий день в офисах говорят о том, что первое лицо авиалинии дает ужины в честь своих постоян-

ных клиентов. Соответственно, возрастает и популярность Virgin Atlantic.

Хотя рекламный бюджет Virgin Atlantic составляет каплю в море соответствующих расходов ее конкурентов, она все же тратит на рекламу на территории США и Великобритании почти 50 млн. долларов в год. Название компании не указывает на направление ее перевозок, поэтому Virgin приходится постоянно напоминать потребителям о том, кто она такая. Однако, как и другие представители радикального маркетинга, Virgin Atlantic придерживается метода точечных ударов и не устраивает массированных рекламных атак, столь любимых ее конкурентами.

Как говорит Тейт, авиалинии слишком серьезно относятся к самим себе. Рекламные кампании зачастую продвигают авиалинию как конечный продукт самой себя, что, по его мнению, просто абсурдно. «Вам приходилось слышать, чтобы кто-нибудь говорил: "Давайте-ка купим билет на U.S. Airways и немножко полетаем туда-сюда"? — спрашивает Тейт. — Поднимаясь в самолет, люди больше всего мечтают о том, чтобы поскорее покинуть его». Еще Тейта очень удивляют рекламные шедевры, главная роль в которых отводится пассажирскому креслу. По его словам, в конкурсе «на самое популярное кресло» кресло самолета расположилось бы непосредственно по соседству с креслом дантиста.

В отличие от конкурентов, Virgin Atlantic использует рекламу для того, чтобы подчеркнуть свой необычный образ и лишний раз похвастаться своими выдумками. Компания оплачивает некоторое количество телевизионной рекламы, однако основная часть ее рекламного бюджета уходит на печатную продукцию. «Если бы пассажирам самолета Concorde предложили массаж, маникюр, индивидуальные видеоэкраны и спальные места, они, возможно, не так спешили бы добраться до места назначения», — говорится в одном из таких рекламных объявлений.

«Если хочешь пробудить интерес потребителя, реклама должна быть настолько же необычной, насколько необычен твой продукт», — замечает Тейт.

Чтобы ее заметили, Virgin Atlantic ищет нестандартные ходы и решения. В 1998 году продвижению продукта компании весьма поспособствовал популярный комедийный сериал «Друзья» (*Friends*). По сюжету герои сериала отправились в Лондон на самолете Virgin Atlantic. Сам Брэнсон сыграл в одной серии небольшую эпизодическую роль. Для обеспечения еще большего охвата Virgin оплатила показ рекламных роликов во время демонстрации сериала. Однако, сколько бы ни стоил показ этих роликов, авиалиния одновременно получила несколько миллионов долларов в виде бесплатной рекламы.

Осознавая ограниченность своего влияния на территории Соединенных Штатов, Virgin Atlantic разработала специальные рекламные проекты для отдельных местных рынков. Когда компания готовилась начать полеты в Сан-Франциско, она провела в этом городе исследования по методу фокусных групп и задала представителям туристических агентств и часто летающим пассажирам вопрос о том, что они считают символом Сан-Франциско. Вместо того чтобы назвать Рыбачью пристань (*Fisherman's Wharf*) или мост Золотые ворота (*Golden Gate Bridge*), большая часть опрошенных вспомнила о двух пожилых леди, близнецах Вивьен и Мэрион Браун, которые ежедневно надевали свои лучшие наряды и прогуливались по центральным улицам города, заглядывая то в один, то в другой магазин. В итоге Virgin Atlantic выбрала для своей локальной рекламной кампании лозунг «Virgin Atlantic — официальная авиалиния Вивьен и Мэрион».

Кампания имела огромный успех, а самой большой похвалой ей стали слова агента по продажам British Airways в Сан-Франциско, которая подошла к Тейту на одном из деловых завтраков и пожаловалась, что предлагала начальству использовать для рекламы образы Вивьен и Мэрион, когда

British Airways собиралась ввести два ежедневных рейса из Сан-Франциско в Лондон; ответом ей было возмущенное: «Мы не собираемся заниматься локальной рекламой. Вы что, с ума сошли? Знаете, сколько это будет стоить?»

В действительности, Брэнсон никогда не упускает возможности «ушипнуть» тяжеловесного конкурента и делает это с большим удовольствием. В начале 90-х годов British Airways развязала тайную кампанию, направленную на дискредитацию Virgin Atlantic. Когда Брэнсон узнал об этом, он немедленно подал на конкурента в суд, обвинив его в клевете. British Airways пришлось выплатить Virgin более 900 000 долларов. Брэнсон раздал деньги своим сотрудникам, сопроводив их письмом, в котором говорилось: «Спасибо вам всем за вклад, который вы внесли в дело нашей защиты. Ведь самое дорогое, что есть у Virgin, — это ее честь и достоинство».

В долгосрочной перспективе успех Virgin Atlantic зависит от того, сумел ли Брэнсон передать свой опыт остальным сотрудникам компании. Как и в случае с другими великими «радикалами», наиболее ценными качествами Брэнсона, возможно, являются его неиссякаемое любопытство и жажда знаний. В интервью журналу Time он сказал, что, начиная новый проект, он каждый раз словно превращается в студента-первокурсника.

«Первые три месяца я отношусь к этому как к новому учебному предмету, — говорит Брэнсон. — Я полностью погружаюсь в новое дело. Я пытаюсь разобраться, в чем причина неудачи других людей и как можно выйти на этот рынок и превзойти конкурентов, расшевелить всю отрасль и предложить потребителю лучший продукт. Процесс обучения в каком-то смысле является самой увлекательной составляющей моей работы».

10. EMS Corporation

Как IBM победили ее же собственным оружием

Идея здесь передается из рук в руки, а не блуждает по лабиринтам маркетинговых отделов... В IBM новая идея должна преодолеть четырнадцать фильтров, прежде чем она достигнет конечного пункта назначения.

Дик Иган

Мир наукоемких технологий видел немало специалистов по радикальному маркетингу, от ветеранов отрасли Hewlett-Packard, Dell Computer и Apple до пионеров интернет-бизнеса Netscape, Yahoo и America Online. Короткий жизненный цикл продукта, непрекращающаяся череда технических открытий, небывалые темпы наращивания активов и постоянно меняющаяся бизнес-среда делают индустрию высоких технологий прекрасным полем деятельности для первопроходцев и людей, склад ума которых заставляет их радикально подходить к вопросам маркетинга.

Но успех в этой динамичной стихии зачастую недолговечен. Нередко вчерашние «радикалы» на завтра становятся никому не интересными музейными экспонатами. В жесткой атмосфере дарвиновской битвы за ценностную значимость продукта, долю рынка и норму прибыли устойчивый успех становится труднодостижимой целью. Силы, действующие на рынке, настолько могущественны, что способны

расшатать даже такое внушительное здание, как IBM, и внезапно сосредоточить всеобщее внимание на крохотных фирмах-новичках, рыночная капитализация которых может достигнуть многих миллиардов долларов еще до того, как они поставят покупателю первую партию своего товара.

В таких условиях больше шансов на выживание получают те из представителей радикального маркетинга, которым удастся сохранить верность своим радикальным принципам. Ричард Иган, один из основателей EMS Corporation и председатель совета директоров этой компании, может служить примером такого стойкого «радикализма».

Среди множества широко известных производителей наукоемких продуктов компания EMS, расположившаяся в Хопкинстоне, выглядит темной лошадкой. Спрятавшись в отдаленном уголке высокотехнологичных окрестностей трассы Route 128, пересекающей Массачусетс, она потихоньку пасется в секретной нише рынка. Однако за период с 1990 года компания под руководством председателя совета директоров Игана и генерального директора Майкла Руттгерса постепенно преобразилась сама и одновременно изменила лицо отрасли, в которой работает. Придумав новые условия игры, EMS бросила вызов общепринятым правилам. Компания превратила системы хранения в гигантский, быстро растущий стратегический бизнес, заставив подвинуться с насиженного места саму IBM, которая когда-то удерживала лидирующие позиции на этом рынке. На протяжении десятилетий профессионалы обработки информации придерживались простого принципа: «Никто еще не потерял работу, купив продукт IBM». Уникальная способность EMS Corporation прислушиваться к своим потребителям и предлагать им такие новые эффективные технологии, о которых они могли только мечтать, превратила это правило в анахронизм.

На волне успеха, сопутствовавшего системам хранения Symmetrix, EMS за период с 1992 года десятикратно увеличила объем своих продаж, поднявшись от отметки 386 млн. долларов почти до 4 млрд. долларов. Ее доходы возросли с

менее чем 30 млн. долларов до 700 млн., которые компания выручила в 1998 году. Согласно информации *Business Week*, среди крупнейших компаний, работающих на рынке высоких технологий, в 1996 году только Microsoft, Intel и Cisco Systems имели более высокий коэффициент прибыльности, чем EMC.

Еще более впечатляющим является следующий факт. В 1990 году 76% рынка запоминающих устройств для компьютеров класса «мейнфрейм» принадлежало IBM, а рыночная доля EMC была настолько мизерной, что просто не поддавалась определению. Сегодня EMC занимает на этом рынке господствующие позиции, владея 50% против 27%, оставшихся у IBM. EMC затмила IBM и на мировом рынке внешних запоминающих устройств, который оценивается в 10 млрд. долларов. Здесь ее доля составляет почти 30%. Она является лидером среди производителей систем хранения высокого класса. В 1998 году журнал *Business Week* опубликовал список 50 лучших компаний года, в который вошли представители разных сфер бизнеса. В нем были упомянуты многие клиенты EMC, а на 44-м месте стояло ее собственное имя.

Аналитики предсказывают, что к 2002 году продажи систем хранения достигнут отметки 35 млрд. долларов, а возможно, и превысят ее. Тем временем темпы роста EMC составляют 30% в год, и весьма вероятно, что менее чем через пять лет активы компании составят 10 млрд. долларов. Хотя большинство, в числе которого была и IBM, не верило в блестящие перспективы EMC, аналитики уже сейчас выдвигают предположение о том, что EMC Corporation стала «франчайзинговой» торговой маркой и встала в один ряд с такими столпами общества высоких технологий, как Intel, Microsoft, Cisco и Oracle.

Все эти изменения на рынке EMC спровоцировала, сделав то, в чем так сильны великие «радикалы», — она отнеслась к невозможному как к прекрасной рыночной возможности. Специалисты по радикальному маркетингу, которые работали в EMC, пренебрегли традициями, нарушили статус

кво, нарисовали в своем воображении картину идеального рынка, нашли в небесной тверди щель и застолбили участок. Важнее всего то, что ЕМС сумела сохранить свой первоначальный пыл и осталась верна своему рынку, в то время как конкуренты отчаянно распыляли свои силы и внимание.

История помнит немало высокотехнологичных продуктов, которые были обречены на безвестность из-за неудачного выбора маркетинговой стратегии. У ЕМС была отличная идея — и никаких гарантий, что компания сумеет ее продать. В 1990 году ЕМС Corporation едва начала оправляться от двухлетнего кризиса, и со стороны казалось, что ее руководители должны были сосредоточить усилия на том, чтобы просто удержать фирму на плаву. Однако, как и все представители радикального маркетинга, они настолько глубоко верили в свой продукт, что не рассматривали неудачу в качестве возможного варианта. Несколько простых, но радикальных решений полностью изменили мир хранения информации.

Генеральный директор ЕМС, так же как и председатель совета ее директоров, продолжают лично контролировать маркетинговую деятельность компании. Они проводят немало времени вне офисов и часто встречаются со своими потребителями, несмотря на свои столь высокие посты. В отличие от IBM, которая практически игнорировала пожелания своих клиентов, ЕМС стала образцом уважительного отношения к клиентской базе, что и позволило ей сплотить вокруг себя постоянно растущее общество пользователей, отдающих предпочтение именно этой торговой марке. В мире, полном всевозможных маркетинговых обещаний, ЕМС поновому взглянула на комплекс маркетинга и сохранила непоколебимую верность своему брэнду.

Одолев Голиафа

Глубокое понимание своего основного потребителя — профессионала информационных технологий — позволило ЕМС создать линию продуктов, которые идеально отвечали всем

нуждам и потребностям клиентов. Благодаря этому компания обошла своего гигантского конкурента; не прибегая к массовой рекламе, EMC в рекордно короткое время сумела отобрать у IBM значительную долю рынка.

Чтобы понять, насколько сильно EMC изменила рынок систем хранения, стоит предпринять небольшой экскурс в прошлое.

Начиная с 60-х годов на рынке запоминающих устройств работали многие производители вычислительной техники, такие как Digital Equipment Corporation, Sperry, Honeywell, NCR, Data General и Prime Computer. Каждая из компаний выпускала устройства хранения информации, приспособленные для работы именно с ее ЭВМ. Большинство крупных корпораций устанавливали в своих офисах универсальные вычислительные системы компании IBM. Соответственно, IBM лидировала и по числу продаваемых запоминающих устройств для этих систем. В то время эти периферийные устройства, необходимые для работы компьютерной системы, представляли собой громоздкие шкафы с электронными картотеками.

Брэнд IBM считался в центрах обработки данных священным и неприкосновенным. Приобретать запоминающие устройства другой фирмы было все равно что покупать стиральную машину без сушки. В сложном мире вычислительных систем устройство хранения было элементом парадоксальным. С одной стороны, оно служило «семейной сокровищницей», в которой хранились платежные ведомости, счета дебиторов, инвентарные описи и личные дела сотрудников — документы, жизненно необходимые для нормальной работы корпорации; с другой стороны, оно являлось неуклюжей и непонятной приставкой, которая стояла в одном ряду с принтером или факсимильным аппаратом. Исчерпав емкость одного запоминающего устройства, компания попросту звонила торговому представителю IBM и заказывала новое.

На протяжении долгих лет IBM не имела соперников на рынке запоминающих устройств для универсальных ЭВМ,

но в конце концов другие производители поняли, что, торгуя подобным оборудованием, Big Blue* получает валовую прибыль в размере не менее 70%, и ринулись в этот сектор. Конкуренты, среди которых были, например, Hitachi и Amdahl, выпустили на рынок устройства, аналогичные предлагаемым IBM, которые имели более низкую цену и некоторые дополнительные возможности. Что касается технологической составляющей, скорость и объем запоминающих устройств с прямым доступом удваивались в среднем каждые полтора года. При этом в IBM никто не рассматривал данное направление как стратегическое. Это был всего лишь рынок, хотя и весьма прибыльный, присутствие на котором диктовалось лишь требованиями глубокого проникновения торговой марки. В гигантской империи, столица которой разместилась в Армонке, устройства хранения были дойной короной, которая давала неплохой доход. К 1990 году IBM принадлежало 76% рынка этих устройств.

На рынке вовсю бушевали компьютерные войны, но хранение данных оставалось спокойным направлением, что вполне устраивало как IBM, так и ее коллег. У менеджеров по обработке данных было не много средств давления на поставщиков. Лучший способ сбить цену заключался в том, чтобы перед прибытием торгового представителя IBM выставить на видное место кружку с логотипом Amdahl. Присутствие в офисе следов конкурента могло заставить IBM сделать клиенту скидку в несколько миллионов долларов.

Такое положение дел сохранялось на протяжении более чем трех десятилетий. Затем, буквально в одночасье, все неожиданно перевернулось. Как это часто случается в компьютерной вселенной, изменение было спровоцировано новым технологическим решением. Традиционно IBM повышала скорость и емкость запоминающих устройств путем написания сложных, состоящих из миллионов строк, микропрограмм, которые и приводили огромные диски в движение.

* Прозвище IBM.

Однако в конце 80-х инженеры из крохотной малоизвестной компании EMC предложили простое, но радикально новаторское решение. Вместо того чтобы составлять новые и новые микропрограммы, зачастую становившиеся причиной бесчисленных сбоев, они решили создать устройства хранения, которые в буквальном смысле состояли бы из сотен небольших стандартных дисковых накопителей. Работа этих накопителей обеспечивалась бы с помощью простой микрокоманды, а размещались бы они в компактных корпусах. Таким образом, EMC получила бы продукт, который имел бы меньшие размеры, был дешевле, быстрее, мощнее и во много раз надежнее, чем аналогичные системы IBM.

Более того, разработав подобное устройство, EMC смогла бы поставлять на рынок системы хранения, адаптированные к конкретным нуждам и потребностям клиентов. Для работы с наиболее важными данными можно было предложить высокопроизводительные дорогостоящие системы, способные обеспечить постоянный доступ к информации. Для хранения архивных данных, к которым пользователи обращались только изредка, подошли бы менее дорогие системы с меньшей мощностью. IBM положила в основу своих запоминающих устройств философию «универсального размера», и специалисты по информационным технологиям уже давно высказывали недовольство ограниченностью этого подхода.

Появившиеся в 1990 году на рынке продукты товарной линии Symmetrix настолько отличались от привычных устройств подобного типа, что поначалу конкуренты просто посмеялись над новой идеей. «Symmetrix прошел через стадию отрицания, — говорит Рутгерс. — Поначалу его покупали только отъявленные экстремисты». На презентацию нового продукта в Нью-Йорке из всех приглашенных аналитиков и репортеров пришло всего шесть человек. Если IBM и обратила на происходящее внимание, то уж поводов для волнения у нее явно не было.

Снисходительные улыбки, однако, начали исчезать с лиц конкурентов настолько же быстро, насколько быстро они

стали терять своих клиентов. У ЕМС не было денег на широкую рекламу, и тогда компания во главе со своим вице-президентом по маркетингу Бобом Ано выработала агрессивную тактику продаж, которая стала радикальным шагом, доселе невиданным в мире хранения данных.

Прежде всего нужно было хорошо себя проявить и завоевать доверие. Чтобы заставить клиентов приоткрыть двери для нового продукта, торговые представители ЕМС предлагали компаниям для пробы бесплатно установить у себя системы, которые стоили несколько миллионов долларов. Они называли это «продажей щенят» — стоит только покупателю несколько дней подержать дома симпатичного щеночка, и он уже не сможет расстаться с ним. Только самые крупные клиенты имели шанс подобным образом опробовать оборудование, предлагаемое такими фирмами, как IBM. ЕМС же с радостью устанавливала свои системы в офисе любого потенциального покупателя. Испытательный срок длился от трех до шести месяцев, по прошествии которых возратить оборудование обратно желали считанные единицы.

Одним из «обращенных» клиентов стала крупная страховая компания. Она использовала предоставленное для пробы оборудование для обработки данных на конец года — этот грандиозный процесс «перемалывания чисел» обычно занимал не менее двух полных недель машинного времени. С помощью системы Symmetrix компания выполнила эту задачу всего за три дня. Компании, торгующей по каталогу, новая система обеспечила три дополнительных дня для приема заказов в рождественский сезон. Именно такая демонстрация продукта «подсаживала» людей на новый продукт — метафора, которую частенько использует Иган.

«Это было все равно что дать им попробовать кокаин, — говорит Иган. — Для того, кто испытал его действие на себе, пути назад уже не было. Наша игла уже торчала в его вене».

Сначала ЕМС ориентировалась на небольшие компании, которые предположительно были меньше подвержены влиянию IBM. Кроме того, в этом подходе был и чисто прагма-

тический элемент. «Если бы вдруг случилась катастрофа, то пусть уж бы она произошла не у всех на виду», — говорит Ано. При этом ЕМС ничего не оставляла на волю случая. Свои устройства она оборудовала линией связи с головным офисом Phone Home. Встроенные автоматические системы диагностики фиксируют ошибки и с помощью портативного компьютера и модема предупреждают инженеров ЕМС о назревающей проблеме. В офис клиента приезжают специалисты по обслуживанию, которые устраняют возможные неполадки и отбывают обратно, при этом клиент даже и не подозревает о том, что произошло что-то неординарное.

По словам аналитиков, ЕМС включает сервис в стоимость своего продукта; обслуживание систем ежеквартально приносит ей всего 15 млн. дополнительных долларов. С трудом пережив в конце 80-х двухлетний период серьезных сбоев в работе поставленного ей оборудования, компания предпочитает лишний раз выслать на объект армию специалистов и устранить любую возможность возникновения технических проблем.

ЕМС обеспечила не только превосходное соотношение цены и производительности, но и снижение затрат на электроэнергию и значительное уменьшение размеров оборудования, которое стало неожиданным подарком для центров обработки данных, вечно испытывающих недостаток в помещениях. По примеру дилеров автомобильных компаний ЕМС даже стала принимать в качестве оплаты за свои системы оборудование IBM, которое она впоследствии с помощью посредников перепродавала на открытом рынке.

Агитация и пропаганда

Важнее всего оказалось то, что ЕМС бросила свои силы на перевоспитание корпоративного рынка вычислительной техники. Она объясняла потребителям, что запоминающие устройства могли иметь стратегическое влияние на успех того или иного предприятия. Вместо того чтобы вкла-

дывать деньги в рекламу, Ано организовал серию семинаров для менеджеров по информационным технологиям и главных финансовых директоров. На этих семинарах приводились убедительные доводы в пользу того, что легкость и быстрота получения информации, которую обеспечивали новые системы хранения ЕМС, могли оказать непосредственное положительное влияние на величину доходов пользователя.

Чтобы привлечь слушателей, ЕМС приглашала выступить на семинаре хорошо известного среди работников отрасли профессионала. Затем, используя реальные данные, полученные от клиентов компании, эксперты ЕМС показывали, что более быстрый доступ к информации, который обеспечивали новые системы хранения, значительно увеличивал показатели продаж и доходов пользователя. Приводимые примеры действительно впечатляли, и ЕМС «получала новых потенциальных клиентов», вспоминает Ано. То, что делала компания, являлось радикальным отклонением от общепринятых стандартов: попытка перепозиционирования систем хранения, превращения их в стратегическую бизнес-составляющую и основу конкурентного преимущества еще пять лет назад вызвала бы у окружающих только иронический смех.

Как и у других представителей радикального маркетинга, у ЕМС просто не было средств на дорогостоящую рекламу. Компания до сих пор имеет самое низкое по отрасли соотношение между прибылью и расходами на рекламу. Как и другие представители радикального маркетинга, ЕМС придерживается тактики точечных ударов и отказывается вкладывать головокружительные суммы в крупномасштабные рекламные кампании. В 1998 году рекламный бюджет ЕМС составил всего 10 млн. долларов, что является лишь каплей в рекламном море IBM, которая в 1997 году потратила на эти цели 300 млн. Ано подчеркивает, что ЕМС производит системы, цена которых составляет от 200 000 до 3,4 млн. долларов. «Это дорогостоящий товар, который имеет четко очер-

ценную аудиторию покупателей. Нам не нужно, чтобы о нас знал весь мир».

ЕМС также быстро научилась концентрировать имеющиеся ресурсы там, где они могут принести наибольшую пользу. Руководители фирмы, которые регулярно общаются со своими клиентами, пришли к выводу, что многие из их потребителей увлекаются гольфом. В результате ЕМС провела на территории США серию соревнований, на которые были приглашены как основные заказчики, так и потенциальные клиенты компании. Организация одного турнира стоила от 25 000 до 40 000 долларов, каждое соревнование посещало около 100 человек. В начале каждого из 40 проведенных турниров Ано обращался к собравшимся с речью, а затем торговые представители играли в гольф со своими покупателями, получая возможность в течение четырех часов «обрабатывать» не имевшую путей к отступлению аудиторию. «Мы смогли донести нашу основную идею до четырех тысяч потенциальных заказчиков, — говорит Ано, — и это обошлось нам гораздо дешевле, чем рекламное объявление в четверть страницы, напечатанное в *Wall Street Journal*».

По мнению Ано. урок состоит в том, чтобы «повторять свою основную мысль снова и снова, настойчиво возвращаться к одним и тем же главным темам». Такое упорство принесло свои плоды даже быстрее, чем могла предположить сама ЕМС.

«В вопросах хранения данных мы в течение десяти или более лет полностью полагались на IBM, — рассказывает Рич Мэлоун, главный директор по информационным технологиям крупной финансовой консультационной фирмы из Сент-Луиса Edward Jones, активы которой оцениваются в 1 млрд. долларов. — Мы ничего не слышали о ЕМС. Но эти ребята пришли к нам, и оказалось, что они лучше, чем кто бы то ни было, понимают нашу компанию, нашу философию и наши цели. Они имели четкое представление о нашем бизнесе и о том, как их продукт может помочь нам в нашей работе. Теперь мы — на сто процентов клиенты ЕМС».

Формируя новый рынок

Как и другие великие «радикалы», EMC поднимала ставки раньше, чем конкуренты успевали отреагировать на ее атаку. Пока IBM, Hitachi и Amdahl пытались найти достойный ответ системам Symmetrix, в недрах EMC зародилась новая концепция. Руттгерс и его блестящая инженерная команда снова готовились потрясти индустрию хранения данных.

Резкое увеличение объема корпоративных данных, разрастание внутрифирменных вычислительных сетей и неуклонный рост популярности Интернета породили возникший в начале 90-х годов и существующий до сих пор спрос на мощные запоминающие устройства. Эта тенденция наверняка сохранится и в следующем тысячелетии. Системы хранения данных стали тем самым хвостом, который вертит собакой; теперь скорость «перемалывания чисел» зависит от них даже больше, чем от самих центральных процессоров. Отталкиваясь от этого факта, EMC разработала «открытые» системы хранения данных. Теперь системы Symmetrix могли работать не только с центральной вычислительной машиной. Доступ к ним был открыт для всех других компьютеров, от «персоналок» до рабочих станций и машин среднего уровня, вне зависимости от установленного на них программного оборудования.

Этот шаг служит примером маркетингового озарения, в основе которого лежит та тесная связь, которую Руттгерс и другие руководители компании установили со своими потребителями. Первые лица EMC, в частности Иган и Руттгерс, значительную часть своего времени посвящают встречам с клиентами, обсуждению их нужд и решению их проблем. Потребители, которые в течение нескольких десятилетий были вынуждены мириться с равнодушием многоуровневой бюрократии IBM, высоко ценят такое внимание высших руководителей EMC.

В отличие от многих других компаний, EMC не нужно продирается сквозь отчеты об исследованиях рынка и ряды

чиновников от маркетинга, чтобы услышать своих потребителей и понять их насущные проблемы. В 80-е годы появление персональных компьютеров привело к тому, что вычислительные операции перестали быть прерогативой специально оборудованных центров обработки данных. Их передали в ведение работников отделов и других структурных единиц. Переворот, получивший название «децентрализации», вверг мир обработки корпоративных данных в хаос.

Пользователи компьютеров в компаниях не имели понятия о том, как сложно создать и поддерживать в рабочем состоянии компьютерную сеть. На протяжении нескольких лет им пришлось бороться с отказами систем, потерей информации и невозможностью выполнить данные обещания. В конце концов круг замкнулся, и кающиеся пользователи снова обратили свой взгляд к центрам обработки данных.

Рутгерс вспоминает разговор с одним менеджером по информационным технологиям из компании John Deere. Рутгерс спросил его, наблюдается ли, по его мнению, процесс «централизации» распределенных систем. Менеджер кивнул, а затем гневно выпалил: «Я просил этих придурков не делать этого. А теперь они хотят, чтобы я все вернул обратно. Будь моя воля, этим ребятам пришлось бы проползти на четвереньках сотню ярдов, да по битому стеклу, прежде чем я согласился бы вернуть все в прежнее состояние». Лицо менеджера покраснело от возмущения, на его лбу выступили вены. Для Рутгерса этот разговор стал переломным моментом. Попав по больному месту, он указал на золотую жилу.

EMC увидела в этой ситуации потрясающую деловую возможность, платформу, которую она могла использовать для построения своей торговой марки. Невероятно, но EMC стала первой выпускавшей системы хранения компаний, которая предложила решение дилеммы информационных технологий при помощи открытого доступа к сетям хранения. Что еще более важно, используемые EMC технологии позволяли модернизировать ранее выпущенные компанией системы, поэтому ее клиентам не пришлось осуществлять

полную замену вычислительного оборудования. Благодаря проведенному обновлению продукт, который потребитель купил три года назад, сегодня стал лучше, чем в день его приобретения, что вполне соответствует принципам радикального маркетинга. «Потребитель в итоге получает более ценный продукт, чем тот, что он когда-то купил, — говорит Руттгерс. — В этом уникальность нашего товара. Я, например, с уверенностью могу сказать, что мой «ягуар» с годами не становится лучше».

Когда в 1995 году Руттгерс заявил, что в первый же год ЕМС сумеет продать новых систем на сумму 200 000 млн. долларов, даже его собственные сотрудники решили, что он сошел с ума. Но Руттгерс помнил, какая боль звучала в высказываниях измученных клиентов, и знал, что они не пожалеют денег на решение этой проблемы.

Действительно, потребители готовы были пойти на значительные расходы и заплатить даже больше, чем стоили «мейнфреймовые» системы хранения данных, предлагаемые ЕМС. При цене, вдвое превышающей цены других поставщиков запоминающих устройств, ЕМС не могла полностью удовлетворить спрос на свой продукт. Популярность открытых сетей хранения росла небывалыми темпами. ЕМС взлетела на вершину успеха; ближайших конкурентов теперь отделили от нее как минимум два года упорной работы.

Дух уличного бойца

Для шестидесятидвухлетнего инженера Дика Игана, заядлого курильщика и любителя крепкого словца, успех ЕМС — это дело чести. Если личное состояние Игана, которое оценивается в 350 млн. долларов, не является достаточным аргументом в пользу исповедуемого им радикального подхода к бизнесу, то стремительный взлет ЕМС, несомненно, способен развеять любые сомнения. Иган упрям, напорист и энергичен, порой он ведет себя вызывающе. При этом он сохранил в памяти карту минного поля, по которому пришлось

пройти его компании на пути к вершинам славы. К примеру, Иган хорошо помнит, как ЕМС стояла на грани банкротства, как в офисе компании то и дело звучали цитаты из одиннадцатой главы*, и это служит для него прекрасной прививкой от самонадеянности и самодовольства. Наблюдатели, которые следят за деятельностью ЕМС, высоко оценивают деловую хватку и дальновидность Игана, однако отмечают, что бурное развитие компании в этом десятилетии во многом обусловлено деловыми качествами и организаторским талантом Руттгерса.

При этом сама компания является отражением яркой и противоречивой природы своего председателя, человека с душой уличного бойца. В 1995 году, сразу же после того как Джеймс Вандерлайс встал во главе борющегося за выживание отдела IBM по выпуску систем хранения, он разослал своим сотрудникам служебную записку, в которой утверждал, что IBM скоро «вонзит в глаз ЕМС раскаленную кочергу». Как и следовало ожидать, содержание записки не осталось тайной для сотрудников ЕМС, в том числе и для Игана. Он немедленно воспользовался услугами Federal Express и выслал Вандерлайсу медную каминную кочергу, к которой была приложена карточка со словами: «Я слышал, вы уговаривали своих людей сразить нас раскаленной кочергой. Прилагаю к сему кочергу; что касается жара, будьте уверены — мы вам его зададим».

С присущей ему изобретательностью Иган поддевает заказчиков IBM, которые отказываются рассматривать предложения других поставщиков. Он дразнит их, называя «динозаврами», и посылает им голубые подштанники, задняя часть которых украшена буквами «IBM». Такой подарок либо приводит получателя в бешенство, либо веселит его и дает ЕМС шанс приобрести нового клиента.

Хотя некоторые из его заместителей не одобряют подобных провокаций, вызывающее поведение Игана накладыва-

* Имеется в виду глава 11 Закона о банкротстве.

ет заметный отпечаток на сотрудников EMC, в частности на стиль работы торговых агентов — молодых и настойчивых бывших спортсменов, которые не принимают отказа от своих собеседников.

Автор статьи, которую разместила на своей первой странице Wall Street Journal, утверждает, что для EMC всегда был характерен оригинальный подход к продажам. Размеры денежного вознаграждения торговых представителей не имеют верхнего предела, и доля комиссионных в доходах большинства агентов составляет 65% и более того. Сравните это с 25%, которые получают работники IBM. По данным, предоставленным EMC, продукцию компании продают около 600 человек, которые в среднем получают по 250 000 долларов в год и, соответственно, входят в число наиболее высокооплачиваемых специалистов этой профессии. В прошлом году пять лучших продавцов EMC заработали более чем по миллиону долларов.

Иган пришел в отрасль, где большинство торговых представителей были ветеранами с пятнадцатилетним стажем, и поступил радикально. С самого начала — скорее из-за нехватки средств, чем по какой-либо другой причине — он решил принимать на работу неопытных, но увлеченных и энергичных молодых людей прямо со скамьи местных учебных заведений вроде Boston College или Northeastern. Он выбирал симпатичных спортивных ребят из рабочих семей, которые имели опыт командных игр и знали цену победы, которых не тянул к земле груз накопленного опыта и не пугала перспектива сразиться с казавшимся непобедимым конкурентом — IBM.

Он разместил их в старом телефонном центре, в одной большой комнате, из которой они могли звонить клиентам и предлагать им сделать покупку. Там же Иган повесил большой колокольчик, из тех, что обычно вешают на шею коровам. Когда кто-либо из сотрудников заключал сделку, он бросался к колокольчику и оповещал о своем успехе коллег. Иган называл происходящее «университетом EMC». После не-

скольких месяцев работы на телефоне он отправил молодежь объезжать офисы потребителей.

Торговые представители компании были такими же цепкими и напористыми, как и сам председатель ее совета директоров. Когда перед ними закрывали дверь, они залезали в окно. Они стали миссионерами и проповедниками ЕМС.

«Одним из самых главных преимуществ моих ребят было то, что они не знали, как сильна IBM и насколько прочны ее позиции на рынке, — вспоминает Иган. — Они пытались пробить эту стену лбом — раз, другой, десятый. Каждую неделю мне звонили два-три возмущенных покупателя: "Да отцепите же от меня вашего агента! Он просто не дает мне покоя!" Я отвечал: "Черт, извините, я сейчас же с ним поговорю", звонил агенту и говорил: "Так держать, дружище!"».

Готовность сражаться за каждую сделку, даже если уже было объявлено о победе конкурента, — радикальный подход, который порой может даже грозить неприятностями. Однако ЕМС использовала его умело и эффективно. Следуя своим радикальным принципам, компания просто изменила принятые правила игры. Руттгерс утверждает, что в первые годы существования рынка ЗУ его участники придерживались джентльменского соглашения, которое появилось с подачи IBM. Согласно этому соглашению, как только покупатель принимал решение в пользу одного из поставщиков, продавцы переставали давить на него. «Мы никогда не придерживались этого правила, — говорит Руттгерс. — Мы считали, что бороться нужно до тех пор, пока клиент не отдаст заказ ЕМС». Как и другие специалисты по радикальному маркетингу, руководители компании понимали, что отличный продукт сам по себе не может быть гарантией успеха. Чтобы заслужить доверие и заработать хорошую репутацию, нужно было превратить потенциальных клиентов в клиентов реальных. А тому, кто хотел подвинуть такую внушительную гору, как IBM, следовало приготовиться к серьезному напряжению сил.

Руттгерс вспоминает рассказ одного клиента из Буффало о том, почему он решил купить оборудование EMC. В тот день, когда он собирался принять окончательное решение о размещении заказа, в его кабинет вошла секретарша и сказала, что ему в очередной раз звонит торговый представитель EMC. Клиент, который склонялся на сторону IBM, уже полторы недели пытался отделаться от этого представителя. Секретарша объявила: «Он сидит в машине, которая припаркована на нашей стоянке. Он просит только пятнадцать минут и готов сидеть и ждать до тех пор, пока вы не сможете с ним поговорить». Торговый агент проделал часовой путь из Рочестера, хотя ему и не назначали встречи. Руководитель, который истощил свой запас отговорок, впустил настырного агента и, в конце концов, заключил сделку с EMC.

Если заказчик колебался, Руттгерс или Иган нередко лично отправлялись в его офис и старались скорректировать цену так, чтобы склонить чашу весов в пользу EMC. Джим Мейер, исполнительный вице-президент Chase Manhattan Bank по технологической инфраструктуре, хорошо помнит состоявшуюся в 1994 году встречу, на которой руководители банка решили заключить контракт на поставку систем хранения данных с EMC, отвергнув предложения Hitachi и IBM. В банк прибыли представители компании, которые огласили свою окончательную цену. Среди них был и сам Иган, и это произвело на Мейера большое впечатление. Однако Мейер по-прежнему колебался: цена все-таки казалась ему слишком высокой для такого непроверенного игрока, каким была EMC.

Когда Мейер сказал, что ему нужно время, чтобы еще раз все хорошенько обдумать, Иган достал сотовый телефон, позвонил в Хопкинтон своему сыну Джеку, который в то время был вице-президентом по маркетингу и продажам, и сказал ему, что снижает цену для того, чтобы немедленно заключить сделку. «Такой поступок, такая гибкость и заинтересованность первого лица без труда выиграли для EMC этот контракт, — говорит Мейер. — И Hitachi, и IBM были слиш-

ком бюрократизированы, чтобы сделать что-нибудь подобное». Несмотря на то что *Chase* является одним из пяти крупнейших банков в Соединенных Штатах и ежегодно тратит на информационные технологии 2 млрд. долларов, первые лица Hitachi и IBM ни разу не посещали руководителей банка, как это сделал Дик Иган.

Пусть ваши потребители станут вашим отделом маркетинга

Сконцентрировав свои усилия по маркетингу и продажам на нескольких ключевых клиентах, таких как крупные банки, и предоставив этим клиентам полный спектр услуг, всеобъемлющую поддержку и даже возможность бесплатного пользования системами для того, чтобы склонить их на свою сторону, за полтора года EMC из практически никому не известной структуры превратилась в пользующегося доверием поставщика систем хранения. EMC стала тем очевидным ответом, которым когда-то была IBM. При этом EMC выбрала самый действенный маркетинговый подход: маркетингом продуктов компании занимаются ее клиенты.

Денис О'Лири, который когда-то был главным директором по информационным технологиям, а теперь является исполнительным вице-президентом Chase Manhattan, считает EMC не только представителем маркетинга радикального, но и образцом высокотехнологичного маркетинга будущего тысячелетия. Основа успеха компании в том, что она всегда сохраняет близость к своему потребителю. «Если в три часа ночи у нас возникает проблема с сетями хранения данных, я могу спокойно позвонить Майку Руттгерсу, и он не удивится такому звонку», — говорит О'Лири. По его мнению, Иган и Руттгерс олицетворяют новую, «президентскую» модель продаж, которая получает все большее распространение в секторе высоких технологий. Эта модель предполагает наличие постоянного контакта между первыми лицами высокотехнологичных компаний и их потребите-

лями. Иган и Руттгерс — настоящие странствующие рыцари, которые сегодня ужинают с одним клиентом в Вашингтоне, завтра встречаются с другим в Хартфорде, а послезавтра беседуют в Чикаго с третьим. «Для них в этом нет ничего особенного, это их метод ведения бизнеса», — говорит О'Лири.

Еще важнее то, что EMC, подобно знаменитому грабителю Вилли Саттону, знает, где спрятаны деньги, и держится этих денежных мест. О'Лири отмечает, что девять тысяч американских банков ежегодно тратят на информационные технологии приблизительно 20 млрд. долларов, при этом почти 40% этих расходов приходится на долю пяти самых крупных из них: Citibank, Chase Manhattan, NationsBank, Bank America и First Union. Все пять являются клиентами EMC. Более того, все 25 ведущих банков Америки закупают системы хранения именно у EMC Corporation. «Согласно новой высокотехнологичной модели, вы не должны тратить время на "обработку" пяти тысяч мелких банков, — говорит О'Лири. — Вы плотно работаете с двадцатью пятью представителями верхней части списка, а остальные приходят к вам сами».

Отвергнув классическую парадигму Procter & Gamble, EMC решила, что ей не нужно завоевывать весь мир. Вместо этого она обратила внимание на то, что в ведущих отраслях, таких как банковское дело, связь и массовая информация, наблюдается тенденция к объединению и укрупнению. Тон здесь задают крупные организации, и EMC старается приспособить свое предложение к их запросам. По словам О'Лири, EMC обладает уникальной способностью завоевывать доверие своих клиентов, а потом покоренные ею специалисты информационных технологий сами распространяют добрую славу о компании в профессиональных кругах. «Лучшие маркетологи возлагают часть своих функций на своих клиентов, — говорит О'Лири. — Если вы сможете привлечь на свою сторону руководителей будущего, тех, чья деятельность будет определять лицо тысячелетия, они сделают остальную работу за вас».

Монни Зербе — вице-президент по технологическим операциям финансово-консультационной фирмы Paine Webber; за его плечами — тридцатилетний стаж работы в области информационных технологий. Начав работать в Paine Webber, Зербе превратился в убежденного приверженца EMC. В 1995 году он пришел в компанию, центр обработки данных которой был на 100% оборудован устройствами IBM. Через два года Зербе заменил практически все запоминающие устройства компании IBM на системы, купленные у EMC.

Решение Зербе перейти на оборудование EMC было продиктовано используемыми компанией технологиями, ее ценами и возможностью сотрудничать на таком уровне, который был решительно недостижим при работе с IBM. Например, как-то раз на деловом ужине Зербе предложил агенту EMC по маркетингу необычную схему покупки. Зербе брал на себя обязательство купить в течение шести месяцев определенное количество товара при условии, что ему будет предоставлена специальная скидка.

EMC не только охотно заключила такое соглашение, но и стала использовать эту схему в работе с другими клиентами. Зербе же получил возможность покупать товар по такой конкурентной цене, что отпала всякая необходимость в объявлении конкурса на поставки. «IBM никогда бы не согласилась на подобное предложение, — говорит Зербе. — Они на это просто не способны».

Возлюби потребителя своего

Как это часто случается с представителями радикального маркетинга, «радикалы» из EMC обнаружили, что первые победы только подогрели их энтузиазм; успокаиваться на достигнутом было совсем не в духе EMC. Чем весомее становились успехи компании, тем упорнее и изобретательнее работали Иган и его вице-президент по маркетингу Боб Ано. Когда в компании впервые была зафиксирована выплата

комиссионных, превышавших 1 млн. долларов, Иган вставил формы W2* лучших агентов в рамки и продемонстрировал их на общем собрании сотрудников как образцы для подражания. «Когда кто-то зарабатывает комиссионные, исчисляющиеся семизначным числом, хочется, чтобы все узнали, что такое возможно, — говорит Боб Ано. — Успех нужно отмечать».

Руководители высшего ранга в ЕМС составляют для себя список «любимых клиентов» — заказчиков, за работу с которыми они несут личную ответственность. Помимо приглашений на ужин и телефонных звонков каждый из ответственных работников использует свои методы для поддержания личного контакта с потребителями. Иган, например, увлеченно изучает людей и побудительные причины их поступков и обожает читать. Нередко он посылает понравившиеся ему книги своим покупателям и деловым партнерам. Когда из печати вышли удостоенные впоследствии многих наград мемуары Фрэнка Маккурта «Пепел Анжелы», Иган просмотрел список своих клиентов и послал тем из них, кто носит ирландскую фамилию, по экземпляру этой книги в подарок.

Подобные проявления внимания со стороны председателя совета директоров компании, которая оценивается в 3 млрд. долларов, не проходят незамеченными. Несмотря на головокружительный взлет ЕМС, Иган по-прежнему стремится быть в курсе повседневных дел и забот своих клиентов. Октябрь 1997 года был отмечен резким обвалом на американской фондовой бирже. Иган связался с руководителем отдела внутренних продаж и попросил его обзвонить директоров по информационным технологиям всех брокерских контор, с которыми работала ЕМС, — а таковыми являлось большинство из них — и предложить им от имени самого председателя совета директоров любую помощь, необходимую для того, чтобы справиться с системными проблемами,

* Американские работодатели ежегодно заполняют на каждого из своих сотрудников форму образца W2, в которой указана общая сумма начисленных им вознаграждений, а также все сделанные удержания.

вызванными мощной волной поступающих в электронной форме заявок и трансфертов, которая заставила компьютерные системы Уолл-стрит работать на пределе своих возможностей.

Иган также быстро понял, к чьему мнению прислушиваются его потребители. Очень рано EMC составила для себя список самых авторитетных аналитиков, которые были способны влиять на состояние дел в отрасли. Компания стала активно участвовать в формировании мнения этих людей. По электронной почте и факсу эти специалисты стали регулярно получать самые разнообразные материалы о продуктах, клиентах, стратегических решениях и показателях продаж EMC. «Никто не предоставляет мне таких подробных материалов о своей деятельности, как EMC, — говорит Дэвид Велланте, опытный аналитик и специалист по системам хранения данных, который работает в International Data Corp. в Фрамингеме, штат Массачусетс. — Они не упускают ни одного случая отмерить тебе разумную дозу EMC. С ними не могут сравниться ни Oracle, ни Microsoft, ни Sun».

Иган действительно настойчив, ему присущи рвение и упорство, характерные для представителей радикального маркетинга. Питер Линч, гуру фондовой биржи и бывший управляющий Fidelity Magellan Fund, одним из первых без колебаний вложил деньги в акции EMC. Благодаря ему Fidelity приобрела 8% акций компании. Линч говорит об Игане как о «плотине на миллиард киловатт» с «упрямством, которого хватит на семерых».

В 1997 году Линч и Иган были приглашены на церемонию вручения дипломов в Нортистернский университет. Оба они были удостоены почетных степеней и сидели на сцене на месте для почетных гостей. Когда ведущий объявил перерыв, «Иган спустился со сцены в зал, туда, где сидели выпускники технических специальностей, и начал подбирать сотрудников для своей компании, — вспоминает Линч. — Он поговорил с четырьмя выпускниками и нанял по крайней мере одного из них. Он никогда не останавливается». В дей-

ствительности каждый из аналитиков может рассказать свою историю об Игане. Велланте из IDC припомнил, как однажды он выступал на небольшой конференции, посвященной информационным технологиям, и упомянул в докладе компанию, которая пользовалась системами хранения данных IBM. Когда Велланте закончил свое выступление, Иган, который все это время незаметно сидел в уголке, бросился к трибуне и буквально вытряс из Велланте имя упомянутого клиента IBM. Иган хотел знать, к кому он должен послать своих торговых агентов.

Все дело в продукте

Одним из преимуществ Игана стало то, что он вырос в мире обработки данных и прекрасно понимает этих «компьютерных гениев», столь часто являющихся объектом насмешек, — менеджеров по информационным технологиям, которые составляют основную клиентскую базу EMC. В офисе Игана, среди разных деловых бумаг хранится маленькая голубая карточка, которую Иган любит показывать своим посетителям. «ВСЕ ДЕЛО В ПРОДУКТЕ!», — написано на карточке. Дик Иган считает, что EMC обязана своим успехом именно этой нехитрой заповеди. «Производительность», «надежность», «уровень обслуживания» или «отказ системы» не являются для профессионалов информационных технологий пустыми словами. В основе их суждений и отношений всегда лежит продукт.

Будучи специалистом по радикальному маркетингу, Иган знает и болевые точки своих клиентов. Информационные технологии стали проклятием деловых организаций. Им досталась незавидная роль наиболее важной и наименее понятной функции в современной корпоративной жизни. В течение последних 30 лет специалисты этой профессии испытывают все возрастающее давление. От информационных технологий требуют зримой отдачи, реальных осязаемых прибылей, которые должны окупить триллионы долларов, вкла-

дываемые в оборудование и программы. Главный директор по информационным технологиям выслушивает упреки рассерженного первого лица, которого интересует размер прибыли на инвестированный капитал, пропускает через себя бесконечные технические новации и технологические открытия, пытается удержать равновесие во время бурного развития мировых рынков — словом, отчаянно борется, чтобы отразить удары на всех фронтах.

Директора по информационным технологиям редко работают на одном месте больше пяти лет. Это племя осторожных и циничных людей, которые совершенно не склонны рисковать своей карьерой ради каких-то неизвестных компаний с непроверенными продуктами. Производители вычислительной техники считали их своими клиентами, но не утруждали себя изучением их реальных нужд. Когда на сцену вышла EMC и ее молодые, едва окончившие колледж, торговые агенты начали уговаривать профессионалов информационных технологий установить не имеющий аналогов, радикально новый продукт EMC в подвластные им центры обработки данных и доверить ему выполнение жизненно важных задач, большая часть дверей с громким стуком хлопнулись перед их носом.

Таким образом, у EMC не осталось другого выбора, кроме использования радикальных маркетинговых решений. В 1989 году Иган нашел Боба Ано, который работал тогда на идущем ко дну гиганте высоких технологий Wang Laboratories, и пригласил его возглавить маркетинговые усилия EMC. Ано так описывает ситуацию, в которой оказалась молодая компания: «Мы были новичками в секторе дисковых накопителей для универсальных машин и хотели продать радикально новый продукт самым консервативно настроенным профессионалам в мире... да к тому же мы еще пытались соперничать с IBM. Словом, мы столкнулись с некоторым недоверием».

Ано провел в пяти городах исследования по методу фокусных групп. Он собирал менеджеров по информационным технологиям и объяснял им сущность нового продук-

та компании. Представители более старшего поколения, закоренелые поклонники IBM, были настроены скептически. Более молодые специалисты, выросшие в эпоху персональных компьютеров, Интернета и новых технологий, сочли новое направление перспективным. Однако ни те, ни другие не изъявили желания купить что-нибудь. Презентации с приглашением аналитиков, специализирующихся на информационных технологиях, например из Gartner Group или International Data Corporation, также продемонстрировали отсутствие всякого энтузиазма по отношению к детищу EMC. «Я чувствовал себя десятилетним мальчиком, который заявляет отцу, что он станет президентом Соединенных Штатов, — вспоминает Ано, — и слышит в ответ снисходительное: "Ну конечно, сынок". Всеобщее отношение к нам выражалось фразой: "Все это очень интересно, но вряд ли это кто-то купит"».

Даже сам Иган и его единомышленники неохотно признавали, что для этого существовали веские причины. EMC была основана в 1979 году отставным морским пехотинцем Иганом и его приятелем по колледжу и бывшим управляющим Intel Роджером Марино (буква «М» в названии компании обозначает именно его фамилию); за ее плечами была богатая и весьма пестрая история.

«Не хотите запоминающие устройства — как насчет офисной мебели?»

Иган и Марино организовали компанию по торговле запоминающими устройствами в тот момент, когда мир информационных технологий стоял на пороге серьезных перемен. Впереди открывались безграничные перспективы. Хозяйка компьютерной вселенной IBM была атакована «радикалами» тех дней — производителями мини-ЭВМ Digital Equipment Corporation, Data General, Wang Laboratories и Prime Computers. Эти новаторы получали огромные прибыли, продавая небольшие, но мощные компьютеры, которые стоили

дешевле, чем машины IBM. Впервые в истории абсолютное превосходство IBM было поставлено под вопрос.

В отличие от этих первооткрывателей, ЕМС была крохотной рыбкой-лоцманом, новичком, метавшимся в поисках какого-нибудь продукта и пытающимся подбирать крошки, которые оставляли пировавшие акулы и киты нового рынка. В начале своего пути ЕМС продавала товары других производителей, в том числе и офисную мебель, которую производил в Калифорнии один из бывших коллег Марино по компании Intel. У Игана до сих пор сохранился стол из древесностружечной плиты, глядя на который он со смехом вспоминает, как они «выжимали» из этого мебельного бизнеса по 400 000 долларов в год.

Первыми зародившимися в недрах ЕМС продуктами стали твердотельные платы памяти, которые вставлялись в ставшие столь популярными небольшие компьютеры. Digital и Prime производили собственные запоминающие устройства и продавали их по монопольным ценам. ЕМС стала производить более дешевые платы и вышла на этот рынок в качестве независимого продавца. Уже в те годы Иган придерживался радикальных взглядов на маркетинг. Потребители, вспоминает он, волновались, что устройства ЕМС могут вызвать сбой в работе их компьютеров. Иган снабдил свои платы небольшим тумблером, который он назвал «успокоительным переключателем», и крохотной лампочкой. «Мы говорили клиентам: «Если вам кажется, что наша плата вызывает проблемы, передвиньте переключатель». Между нами говоря, вся роль этого переключателя сводилась к выключению лампочки».

Поскольку платы памяти были твердотельными, они заведомо отличались высокой надежностью, и вероятность сбоя в их работе была просто ничтожна. Однако «успокоительный переключатель» превратил эти платы в дифференцированный продукт. Для Игана этот случай стал уроком маркетинга. Он осознал, что продавец должен понять проблемы покупателя и устранить их, независимо от того, являются они реальными или воображаемыми.

Крупные производители вычислительной техники ежегодно устраивали конференции «групп пользователей». Клиенты получали возможность встретиться, познакомиться с перспективными разработками, посетить презентации и увидеть, что предлагают на рынке другие компании. Иган счел, что ЕМС пора появиться на публике, поэтому он решил принять участие в ежегодной конференции пользователей Prime Computer, которая проводилась в Новом Орлеане. Самый внушительный стенд в выставочном зале, конечно, принадлежал компании Prime. Иган арендовал большую площадку прямо по соседству с этим стендом. Он позвонил сыну и дочери и попросил их пропустить несколько дней работы и учебы. Сын и дочь Игана оделись в специально купленные по этому случаю шикарные деловые костюмы и приступили к работе на стенде ЕМС.

«У нас был солидный стенд, мы выглядели элегантно и профессионально, и посетители думали, что мы представляем какую-то важную фирму, — смеясь, вспоминает Иган. — Prime была огорошена. Они сами почти ничего о нас не знали, но к концу конференции имя ЕМС стало известно практически всем клиентам Prime». Больше Prime не позволяла ЕМС участвовать в своих мероприятиях, но и одного толчка новичку хватило, чтобы начать бурно расти и развиваться.

Борьба с катастрофой

Начало 80-х годов стало периодом стабильного и динамичного развития: компания успешно работала в секторе дополнительных запоминающих устройств. В 1986 году ЕМС осуществила первый выпуск акций. Одновременно она начала работу над запоминающим устройством нового типа, которое должно было состоять из множества маленьких, недорогих дисковых накопителей и обеспечивать более высокую скорость и производительность. Учитывая, что ЕМС делала основной упор на доступную цену своего продукта, Иган решил, что компания может сэкономить значительные сред-

ства на стоимости опытно-конструкторских работ и производства, если будет покупать основные компоненты для своих устройств у другого производителя.

Ядром новой системы хранения данных, разработанной ЕМС, стали быстродействующие дисковые накопители, которые компания закупила у гиганта японской электроники — компании NEC. К несчастью, «чистые комнаты» японской компании оказались недостаточно чистыми, а контроль за качеством — недостаточно строгим. В накопители попали частички пыли, которые превратились в крошечные бомбы замедленного действия. По прошествии нескольких дней, месяцев или лет они заявляли о своем присутствии и провоцировали полный отказ системы.

Дефект был неявным, и никакие испытания не помогли выявить бракованные компоненты. Дисковод мог несколько месяцев работать без единого сбоя, а затем неожиданно отказать. От 10 до 20% продаваемых компанией систем оказывались неисправными. ЕМС закружилась в вихре проблем: она старалась выяснить причину отказов, доставляла разъяренным клиентам новые системы и пыталась удержаться от падения в бездну банкротства — и все в одно и то же время.

«Роджер и я проводили за работой дни и ночи», — говорит Иган. Каждый второй звонок был от возмущенного потребителя, и Иган с Марино лично выезжали в офисы клиентов и помогали заменить старое оборудование на новые системы. Одновременно они лихорадочно искали другого поставщика дисковых накопителей. «Мы делали все, что могли, но ситуация просто ставила нас на колени», — вспоминает он.

Первоначальное публичное предложение акций позволило ЕМС выручить 60 млн. долларов. К моменту устранения последствий катастрофы, который наступил в 1989 году, компания потеряла 55 млн., что чуть было не заставило ее испытать на себе действие одиннадцатой главы. ЕМС терпела убытки в течение пяти кварталов подряд. «Помню, один из ана-

литиков сказал, что для того, чтобы встать на ноги, нам понадобится семь кварталов. Я ему не поверил; но он оказался прав, — рассказывает Иган. — Я чувствовал себя виноватым перед нашими клиентами. Ведь они поверили нам, поставили на карту свою карьеру и отказались от продуктов IBM».

К счастью для EMC, сбои в работе дисководов, в особенности дисководов IBM, были привычным явлением, поэтому пользователи относились к таким авариям достаточно снисходительно. Иган и его коллеги выезжали к каждому клиенту, раздавали оборудование, восстанавливали подпорченные отношения — и умудрились не потерять ни одного заказчика. Тем не менее случившийся кризис изрядно подорвал силы компании, затормозил ее развитие и оставил ее в весьма неустойчивом положении.

В 1988 году Иган прозорливо решил, что компании не хватает профессионального менеджмента. Он пригласил в EMC Майка Руттгера, в активе которого была полученная в Гарварде степень MBA и опыт масштабного оперативного руководства, в частности работа в фирме Raytheon. Перед Руттгерсом была поставлена нелегкая задача: создать эффективную структуру управления и превратить EMC в серьезную организацию.

Руттгерс осуществил радикальную перестройку всей организационной структуры, практически превратив EMC в новую компанию. За его плечами было 13 лет технического руководства проектами Raytheon, в том числе разработкой ракет типа Patriot, и он знал, как нужно реализовывать планы и как, по меткому замечанию одного из аналитиков, «поражать все цели одной стрелой».

Как и в случае с другими представителями радикального маркетинга, своим возрождением EMC оказалась обязана не только умело проведенной реструктуризации, но и тому, что она выбрала для этого шага подходящий момент. Не обошлось здесь и без удачного стечения обстоятельств. В дни, когда компания еще только начинала осознавать привлекательность сегмента базовых накопителей, Иган познакомил-

ся с инженером по имени Моше Йанаи. Йанаи когда-то служил в израильской армии и был командиром танкового экипажа, а потом занялся разработкой вычислительной техники, и у него были интересные идеи относительно запоминающих устройств. Йанаи работал в Уолтеме, штат Массачусетс, и возглавлял группу разработчиков компании Nixdorf Computers. Nixdorf пыталась создать IBM-совместимую универсальную вычислительную машину, однако в конце концов закрыла этот проект. Иган предложил Йанаи и его команде работать на ЕМС.

Именно Йанаи принадлежала идея создания принципиально новой системы хранения данных, которая впоследствии легла в основу товарной линии Symmetrix. И именно Йанаи использовал подсказку Руттгерса о тенденциях развития рынка и спроектировал открытые сети хранения. Все «радикалы» рано или поздно осознают, что обязательное условие успеха — это отличный продукт; маркетинг — неважно, радикальный или традиционный, — это всего лишь упаковка, которая не имеет ценности, если внутри нее нет высококачественного товара.

«Моше предложил ряд технических решений, которые противоречили прописным истинам, — и попал в самую точку, — говорит Велланте из IDC — Без Моше компании не удалось бы стать тем, чем она является сейчас».

Незаметность — дорога в небытие

Оборудование компании ЕМС пользуется заслуженной популярностью, но мир высоких технологий помнит немало замечательных продуктов, которые потерпели неудачу только потому, что не получили должной маркетинговой поддержки. Крупнейшие игроки, от Xerox или Apple до Digital Equipment, неоднократно демонстрировали примеры того, как передовые технологии оказываются бесполезными из-за того, что их авторы не могут обеспечить им достойного места на рынке.

Информационные технологии — совершенно особая отрасль, развитие здесь, как правило, имеет скачкообразный характер. Каждое достижение становится импульсом, который может продвинуть тебя вперед только на определенное расстояние. Как только компания решает, что у нее все прекрасно, она делает первый шаг на пути к забвению. Жизненный цикл продукта в этом секторе в добрых пять раз короче, чем в любом другом. ЕМС знает, что может потерять завоеванные позиции за 24 месяца: IBM, например, внесла накопители в список своих приоритетных направлений и готова бороться за этот рынок с яростью голодного тигра, которого изгнали из принадлежащих ему охотничьих угодий.

Этот факт не дает Игану спать спокойно, несмотря на стремительный рост собственного капитала его компании. ЕМС вложила более 1 млрд. долларов в разработку программного обеспечения. К 2000 году она планирует инвестировать в это направление еще 1 млрд. долларов, так как руководители компании считают, что будущее хранения данных — новые программные решения, а не новые аппаратные средства. Значительный рост объема продаж стал возможен благодаря появлению новых прогрессивных продуктов, таких как программа управления данными или программа аварийного восстановления, которая позволяет вести одновременную запись всей информации на два конструктивно независимых диска. Но Иган требует от восьми сотен инженеров, работающих в ЕМС, новых и новых идей.

В погоне за новыми идеями ЕМС оборудовала современный информационный центр. Ежемесячно этот центр принимает более ста посетителей — заказчиков ЕМС, которые встречаются с ведущими инженерами компании. Руководители отделов ИТ, чья работа напрямую зависит от качества продуктов ЕМС и предоставляемой компанией технической поддержки, делятся своими пожеланиями относительно характеристик программного и аппаратного обеспечения, а специалисты ЕМС реализуют эти пожелания на практике. Четыре из шести последних крупных программных нови-

нок, выпущенных компанией, были разработаны на основе предложений потребителей.

Иган обожает рассказывать о том, как он приводил упирающихся клиентов в информационный центр и усаживал их за один стол с разработчиками, готовыми взять на заметку любые соображения, касающиеся того, каким должен быть новый продукт EMC. Иган уверен, что новые идеи чаще всего рождаются в общении с потребителем, и если технические специалисты компании имеют возможность поддерживать контакт с покупателями, поток новых продуктов никогда не иссякнет. «Идея здесь передается из рук в руки, а не блуждает по лабиринтам маркетинговых отделов, — говорит Иган. — Я обсуждал это с одним из наших сотрудников, который раньше работал в IBM. Он подсчитал, что в IBM новая идея должна преодолеть четырнадцать фильтров, прежде чем она достигнет конечного пункта назначения».

Ано умеряет его энтузиазм, указывая на то, что отношения между разработчиками и маркетологами, как правило, носят несколько натянутый характер и это враждебность ощущается и в большинстве компаний, который занимаются высокими технологиями. Он отмечает, что при разработке продукта просто невозможно учесть все просьбы потребителя, и инженеры склонны считать, что, если они поговорили с одним покупателем, они поняли, чего хотят все заказчики. Поэтому здесь необходимо посредничество маркетологов, которые переводят, обобщают и структурируют высказывания потребителей. Все дело в том, говорит Ано, что заказчики часто сами не до конца понимают, что им нужно. Специалисты по радикальному маркетингу не устают задавать клиентам вопросы. Они все время пытаются докопаться до самых глубин, понять особенности бизнеса своих потребителей и благодаря этому определить их реальные потребности. Получив эту информацию, маркетологи «переводят» ее на язык, понятный инженерам-разработчикам. «В EMC эта схема отлажена до мелочей», — говорит Ано, который покинул компанию в 1996 году.

Однако, предостерегает Ано, «не стоит полагать, что тебе известны все ответы. Не многие великие планы удается превратить в жизнь». Опыт EMC показывает, что большая часть ее грандиозных планов не сработала так, как это было задумано. Темпы развития бизнеса оказались во много раз выше прогнозируемых, и руководители компании постоянно анализировали ситуацию, выясняя, что получилось, старались закрепить положительный эффект, а затем испытывали новые решения. Большинство высокотехнологичных компаний страдает одним и тем же недугом: они испытывают новый план, и если их предположения не находят подтверждения, они просто перестают пробовать. По словам Ано, большая часть компаний, работающих в секторе высоких технологий, не привыкли корректировать свои планы; они упорствуют в своих заблуждениях и пребывают в уверенности, что неправ клиент. «Многие крупные компьютерные фирмы слишком долго не могут отказаться от идей, которые оказались неудачными», — говорит он.

Самонадеянность и успокоенность — редкие гости в стенах EMC, ведь большинство сотрудников фирмы успели поработать в компаниях, которые потерпели неудачу. Сейчас жизнь в районе Route 128 бьет ключом, здесь появляются новые рабочие места и возникают сотни новых предприятий. Но пустые офисы, где когда-то строили свои планы Digital Equipment, Data General, Wang Lab, Prime Computer и Apollo Computer, служат суровым напоминанием о том, что бывшие лидеры теперь прекратили свое существование, куплены конкурентами или превратились в бледную тень своего былого величия.

В EMC помнят, что, возможно, где-то затаилась другая EMC, которая ждет своего часа, чтобы поступить с ними так, как они поступили с IBM. В 1998 году EMC запустила широкомасштабную и вполне традиционную маркетинговую кампанию, ознаменовав ее начало выходом трехстраничного рекламного материала в Wall Street Journal. Девиз кампании, «Effect EMC», вызывает явные ассоциации со слоганом

«Intel Inside», который помог Intel добиться высокой узнаваемости своей торговой марки.

При этом EMC потратила на эту кампанию всего 10 млн. долларов, что не идет ни в какое сравнение с миллиардными суммами, которые вкладывают в рекламу и продвижение своего товара гиганты компьютерной индустрии. Иган и Руттгерс считают, что рост инвестиций в управление корпоративными знаниями, распространение Интернета и все увеличивающееся внимание к компьютерным сетям предприятий обещают производителям накопителей значительные прибыли и EMC сумеет использовать силу этого прилива для того, чтобы подняться выше, чем ее конкуренты. Радикальный подход к вопросам маркетинга позволит торговой марке EMC встать в один ряд с самыми известными брендами мира высоких технологий.

«Мы всегда знали, что выпускаем хороший продукт, — говорит Руттгерс. — Но в мире высоких технологий так много хороших продуктов! Секрет в том, чтобы набраться терпения и суметь разыграть свою карту, а еще — нужно по-настоящему внимательно прислушиваться к своему потребителю».

11. Гарвардская школа бизнеса

Высшая степень радикального маркетинга

Мы расширяем свой диапазон и стараемся не допустить при этом размывания торговой марки. Не менее опасной является и другая крайность — нельзя сидеть сложа руки и ничего не делать.

Декан Ким Кларк

Превращение торговой марки в золотой стандарт соответствующей индустрии обычно бывает результатом блестящего использования традиционных маркетинговых технологий. Классики маркетинга с мировыми именами — Coca-Cola, Walt Disney, Kodak, IBM и McDonald's — обладали бездонными карманами и не жалели денег на массивные рекламные кампании и широкомасштабные пропагандистские акции, которые и обеспечили этим торговым маркам завидный статус наиболее узнаваемых и уважаемых брендов в мире.

Иногда таких высот достигают и представители радикального маркетинга. Однако они добиваются лидирующих позиций в своей отрасли или рыночной нише, не вкладывая в продвижение своего продукта головокружительных сумм и не располагая гигантскими рекламными бюджетами. Гарвардская школа бизнеса (ГШБ), например, не только сформировала рынок школ бизнеса; по прошествии 90 лет она сохранила за собой звание самой успешной и самой уважаемой

торговой марки на этом рынке. Из стен школы вышло не одно поколение блестящих руководителей, она служит неиссякаемым источником новых знаний по теории управления и пользуется громадным авторитетом как в академических, так и в деловых кругах. На протяжении более чем 50 лет деятельность ГШБ оказывает серьезное влияние на облик не только американского, но и мирового бизнес-сообщества. Подобно Boston Beer Company с ее «домашним» пивом и J&M с кормами класса «премиум», Гарвардская школа бизнеса наглядно показала миру, что такое МВА, и сделала этот «продукт» основой весьма прибыльного бизнеса.

С момента своего образования в 1908 году Гарвардская школа бизнеса последовательно придерживается принципов, близких всем представителям радикального маркетинга: она четко понимает свое предназначение и хранит верность своей миссии, хорошо знает своего потребителя и поддерживает с ним неразрывную связь, а также постоянно контролирует развитие торговой марки ГШБ. Как и остальные «радикалы», школа не просто сумела создать рынки для своего товара — она внимательно следит за их состоянием и оперативно реагирует на происходящие изменения.

Гарвардская школа бизнеса — весьма преуспевающая некоммерческая организация. Ее фонды оцениваются в 820 млн. долларов, а операционный бюджет составляет 200 млн. долларов, что намного превосходит соответствующие показатели конкурентов. Огромная, безукоризненно ухоженная территория *ГШБ*, которая раскинулась на шестьдесят акров*, является объектом зависти других учебных заведений подобного типа. Но главное богатство Гарвардской школы бизнеса — список ее выпускников, справочник самых влиятельных людей делового мира, в котором перечислены первые лица транснациональных корпораций, лучшие топ-менеджеры, предприниматели, консультанты и руководители венчурных компаний.

* 24 гектара.

В последние годы начальное жалование выпускника Гарвардской школы бизнеса в среднем составляет более 145 000 долларов в год. Ни одна из конкурирующих школ не может похвастаться такими цифрами. Стремительно растет издательское подразделение ГШБ, которое завоевало репутацию L. L. Bean сферы высшего образования в области бизнеса. Каталог ГШБ содержит 7500 наименований — от бестселлеров деловой литературы до исследований конкретных хозяйственных ситуаций и многочисленных интерактивных компьютерных средств обучения. Разработанная школой программа обучения руководителей высшего звена стала примером новаторского подхода к делу расширения торговой марки. Ежегодно эта программа приносит доход в размере 50 млн. долларов. Еще один чрезвычайно удачный проект по расширению границ брэнда — прославленный журнал *Harvard Business Review*, публикации которого на протяжении долгих лет пользуются непререкаемым авторитетом среди специалистов по теории управления.

Свойственное некоторым стремление приписать успехи торговой марки Harvard Business School исключительно влиянию имени «Гарвард» вполне объяснимо. Однако в действительности достижения ГШБ объясняются радикальным подходом к вопросам создания, расширения и защиты своего брэнда, которого школа придерживается на протяжении всей своей почти вековой истории. Гарвардская школа бизнеса может преподать немало уроков даже самым убежденным приверженцам традиционных взглядов.

Оставаясь на вершине

Как и другие великие брэнды, Гарвардская школа бизнеса возведена в ранг иконы, и ее место во главе списка высших школ бизнеса кажется неоспоримым и незыблемым. Укрывшись за увитыми плющом стенами, она, на первый взгляд, просто не замечает выпускаемых время от времени в ее адрес критических стрел и удивительно легко оправляется от

последствий случающихся потрясений. Со стороны все выглядит легким и простым: обеспеченная постоянным солидным доходом организация с богатыми традициями, из которой непрерывным потоком выходят незаурядные специалисты, быстро выдвигающиеся на самые серьезные и влиятельные посты мировой экономики. Получая дипломы, которые гарантируют своим владельцам самые привлекательные места работы и астрономический доход, благодарные питомцы ГШБ вливаются в бесконечный круговорот, направляя в Гарвард как пожертвования, так и своих знакомых и детей, которые получают возможность вращаться среди достойнейших и умнейших. (Приемная комиссия уделяет детям выпускников особое внимание, однако им ни в коем случае не гарантируют автоматическое поступление. Они должны соответствовать предъявляемым требованиям — ведь поддержание репутации торговой марки является первостепенной задачей.)

В действительности ГШБ, как и Providian, EMC, Harley-Davidson и другие специалисты по радикальному маркетингу, добивалась своего успеха настойчиво и целенаправленно. Она завоевала прочное положение на рынке не столько благодаря интуитивной прозорливости, сколько за счет того, что все ее руководители последовательно концентрировали свои усилия на поддержании блеска и репутации вверенной их заботам торговой марки. Все управляющие школы уделяли огромное внимание качеству предлагаемого ГШБ продукта и поддерживали тесную, неразрывную связь со своей клиентской базой, со дня зачисления клиента в студенты школы и на протяжении всей его последующей жизни.

ГШБ добилась серьезных успехов на трех направлениях, которые расцениваются как приоритетные каждой великой торговой маркой: (1) содержание и качество предлагаемого продукта неизменно отвечают самым высоким требованиям рынка, что признают даже люди, далекие от этой сферы деятельности; (2) продукт стал центром, вокруг которого объединилось сообщество потребителей — огромная сеть

выпускников, которые поддерживают и продвигают друг друга на протяжении всей своей жизни; (3) был создан образ, репутация которого увеличивает ценность не только основного предлагаемого продукта, но и всего, что имеет к нему отношение.

Лицо многих компаний «радикального» лагеря определяет характер одной динамичной личности, которая, как Ричард Брэнсон из Virgin Atlantic или Клэй Мэтайл из Iams, является ядром и движущей силой организации. Торговая марка ГШБ обязана своей репутацией новаторскому подходу целого ряда деканов, большинство из которых сами были выпускниками ГШБ или Гарвардского университета. Эти люди не просто управляли торговой маркой, они были настоящими хранителями миссии и защитниками брэнда, и каждый из них сумел расширить границы использования торговой марки, сохраняя при этом верность ее основным ценностям. Как и первые лица перечисленных нами компаний-«радикалов», деканы ГШБ лично руководили маркетинговой деятельностью своей организации и категорически отказывались делегировать эту обязанность и поручить маркетинг заботам многочисленных бюрократических структур. Управлением торговой маркой занимается в ГШБ каждый из двух сотен преподавателей школы, которые обладают глубоким пониманием культуры и идеологии этого брэнда и которые ежедневно, входя в классные комнаты, вносят свой вклад в развитие торговой марки ГШБ.

Торговая марка ГШБ привлекает талантливых молодых ученых, которые жаждут получить шанс поработать в этой школе. «У меня было два предложения, из Гарварда и из Беркли, и я не раздумывала ни секунды, — говорит преподаватель Гарвардской школы бизнеса Сьюзан Фурнье, которая изучает маркетинг отношений и приверженность к торговой марке. — Я знала, что, придя сюда, я смогу узнать то, чего не узнаю ни в каком другом месте. ГШБ считается лучшей торговой маркой в этой отрасли; я бы назвала ее "классикой". Она может похвастаться богатыми традициями, родословной и

умелыми руководителями, которые сохраняют истинный дух этого брэнда на протяжении долгих лет».

Сохраняя связь

Управление торговой маркой ГШБ происходит и далеко за пределами классных комнат. Отдел работы с выпускниками знает о том, как складывается жизнь большинства из 66 тыс. питомцев школы, он следит за их карьерным и профессиональным ростом, за тем, как они участвуют в жизни общества. Это большой, но элитарный клуб, членство в котором, как правило, обеспечивает неограниченный рост доходов и значительное влияние в деловом сообществе.

В 1997 году каждый из выпускников ГШБ получил в среднем четыре предложения работы, что является рекордным показателем для высших школ бизнеса. Регулярно устраиваемые и охотно посещаемые деловые ужины и встречи, которые организуют в разных городах планеты местные объединения выпускников, позволяют бывшим учащимся ГШБ сохранять связь с торговой маркой ГШБ. В последние годы клубы выпускников начали устраивать обеды-телеконференции. Спутниковая связь позволяет их участникам, находящимся в десятках разных городов, слышать и видеть доклады профессоров ГШБ, которые выступают на территории учебного городка в Бостоне. Заплатив 100 долларов, выпускник ГШБ может пообщаться с однокашниками, узнать что-то новое и проявить свою преданность торговой марке ГШБ.

Список выпускников школы является даже более убедительным свидетельством авторитетности этой торговой марки, чем упоминание в перечне «достойных наибольшего восхищения компаний» на страницах журнала *Fortune*. Поинтересуйтесь, где учились руководители самого высшего ранга, занятые в любой из отраслей экономики, — и Гарвардская школа бизнеса, без всякого сомнения, будет представлена лучше, чем любая другая школа бизнеса. Примером «продукта» Гарвардской школы бизнеса может служить Стив Ка-

уфман, пятидесятишестилетний генеральный директор Agrow Electronic. Активы его компании, расположенной в Мелвилле, штат Нью-Йорк, и занимающейся поставкой электронных компонентов, оцениваются в 7,7 млрд. долларов.

Кауфман закончил ГШБ в 1965 году. Он учился вместе с Луи В. Герстнером-младшим, действующим председателем совета директоров и генеральным директором IBM, и Артуром Мартинесом, главой Sears. Кауфман, который родился и вырос в Бостоне, изучал инженерное искусство в МТИ*, работал в небольшой обрабатывающей компании в Мичигане, некоторое время провел в Kennecott Copper, а затем на протяжении одиннадцати лет являлся консультантом McKinsey & Company. Продолжая завоевывать карьерные вершины, он перешел в Midland Ross, а через три года был приглашен в Agrow. Это произошло пятнадцать лет назад. В 1986 году он стал председателем совета директоров компании, а в 1994-м — ее генеральным директором.

ГШБ продолжает играть важную роль в жизни Кауфмана даже спустя более чем 13 лет после выпуска. Он восемь раз возвращался в школу, чтобы прослушать разнообразные курсы для руководителей высшего звена, а после выхода на пенсию планирует читать в Гарвардской школе бизнеса лекции. Кауфман считает, что своими профессиональными успехами он во многом обязан своей альма-матер.

Он говорит, что сама структура обучения помогала вырабатывать схему решения проблем — «учила фокусироваться и использовать комплексный подход», — которую он продолжает применять в своей каждодневной работе. Годы учебы в ГШБ приучили его мыслить согласно этой схеме, выявлять проблему и определять ключевые вопросы и элементы, которые требуют основного внимания. Знакомство с более чем пятью сотнями случаев из практики различных компаний, занятых в разных сферах бизнеса, заложило основу для его собственной «базы данных». По мере необходимости он ис-

* Массачусетский технологический институт (Massachusetts Institute of Technology).

пользует знания из этой «базы данных» для решения проблем, с которыми сталкивается в своей профессиональной деятельности.

Кроме того, дружеские отношения, которые связали его с людьми, подобными Герстнеру или Мартинесу, служат дополнительным источником информации и дают возможность получить нужные рекомендации, что также оказывает огромное влияние как на профессиональную, так и на личную жизнь Кауфмана. Наименее осязаемым, но весьма реальным достоянием выпускника этой школы является репутация обладателя диплома ГШБ. «Правильно это или нет, справедливо или несправедливо, но многие люди судят о тебе по твоему происхождению, — говорит Кауфман. — Гарвардская школа бизнеса может похвастаться богатой историей, и когда люди узнают, что у тебя за плечами учеба в ГШБ, это производит на них весьма благоприятное впечатление. Честно говоря, это очень помогает».

От «организатора» до предпринимательской элиты

Подобно коллективу серьезной консультационной фирмы или инвестиционного банка, профессорско-преподавательский состав школы представляет собой динамичное сообщество партнеров. Его члены оперативно обмениваются поступающей к ним информацией; частые дискуссии и склонность к интроспекции спасает преподавателей школы от ловушек самоуспокоенности и самодовольства. Любой из деканов или старших преподавателей Гарвардской школы бизнеса заверит вас, что право на удачу нельзя получить «по праву рождения», и никто не может гарантировать вам успех. «Если твоя цель — создать первоклассную программу MBA, то ты не можешь позволить себе иметь посредственную исследовательскую программу или второразрядную библиотеку, — говорит Линда Дойл, президент и генеральный директор Harvard Business School Publishing Unit. — Нашим лейтмотивом яв-

ляется желание быть лучшими во всем, и именно этот комплексный подход делает нашу торговую марку такой сильной».

Как и любая компания, ГШБ испытывает на себе влияние периодических колебаний рынка, которые время от времени заставляют ее перерабатывать целые блоки учебной программы и изменять свою организационную структуру. ГШБ нашла свою золотую жилу, предложив знаменитую программу «Организатор», слушатели которой стабильно пополняли штаты крупных корпораций. Не останавливаясь на достигнутом, она продолжает генерировать новые идеи и проекты. Именно преподаватели Гарвардской школы бизнеса стояли у истоков таких учебных дисциплин, как венчурный капитал или консалтинг в области менеджмента. В последние годы ГШБ уделяет много внимания изучению основ предпринимательства и информационным технологиям; и то, и другое направление до сих пор страдают от отсутствия серьезной теоретической базы.

В то время как сотни выпускников ГШБ, подобно Герстнеру из IBM, Мартинесу из Sears, Кауфману из Argrow Electronics или Рэймонду Гилмартину из Merck, в прямом смысле слова обеспечивают присутствие ГШБ в офисах самого высшего ранга, от 40 до 50% питомцев школы со временем начинают свое собственное дело или встают во главе только что созданных компаний. Остальные по большей части выбирают работу в консалтинговых или венчурных компаниях, а также в инвестиционных банках. В ГШБ некоторая самоуверенность и заносчивость свойственна только студентам; зная, что они — лучшие из лучших и умнейшие из умнейших, они спешат заявить о себе и показать, на что они способны.

В 1980 году в штате ГШБ был только один профессор, который читал слушателям курс по предпринимательству. Сегодня, когда школой руководит декан Ким Б. Кларк, для преподавателей, занимающихся этой проблемой, выделено 18 полных ставок. Еще не менее десяти специалистов проводят научные изыскания, посвященные вопросам предприни-

мательства. В 1997 году 185 выпускников ГШБ получили работу в компаниях, расположившихся в районе залива Сан-Франциско. Стэнфордская школа бизнеса, которая находится в сердце этого предпринимательского региона, всего на считанные единицы опередила ГШБ по этому показателю. В то же время для более глубокого изучения бизнеса, связанного с использованием высоких технологий, ГШБ открыла исследовательский центр в Силиконовой долине.

Претерпевает изменение структура курсов, меняется характер анализируемых проблем — школа реагирует на процессы глобализации, столь характерные для современного делового мира, и старается сделать свою учебную программу более интернациональной. Кроме того, студентам предлагаются для разбора ситуации, отражающие еще одну новую тенденцию — все возрастающую роль женщины в бизнесе. Следуя принципам радикального маркетинга, ГШБ обеспечивает стабильно высокое качество продукта благодаря тому, что сама идет навстречу изменениям, а не пытается их игнорировать. При этом она сохраняет лицо своей торговой марки, потому что пропускает все инновации через одни и те же проверенные временем фильтры.

Декан Гарвардской школы бизнеса Кларк отмечает, что качество торговой марки имеет для ГШБ первостепенное значение; каждое принимаемое решение должно в конечном счете способствовать повышению ее авторитета. Умение расширять торговую марку, сохраняя при этом ее целостность, является отличительной чертой специалистов по радикальному маркетингу. Великие «радикалы» сохраняют верность своему брэнду. Так, несмотря на то что притягательность имени «Гарвард» делает ГШБ адресатом многочисленных выгодных предложений, от выпуска книг и других товаров до организации специализированных курсов, большинство из этих предложений руководство школы отклоняет.

Кларк рассказывает, как одна влиятельная консалтинговая фирма предложила использовать программу переподготовки руководителей высшего звена, предлагаемую ГШБ, в

качестве основы специальной восьминедельной подготовительной программы для начинающих работников этой компании. ГШБ получила шанс заключить крупный и весьма выгодный контракт, который на протяжении многих лет обеспечивал бы ей стабильный поток прибыли. «С финансовой точки зрения, это было настоящее золотое дно, — говорит Кларк. — Однако его разработка стала бы большой ошибкой».

В середине 90-х годов, когда отдел переподготовки руководителей высшего звена задумал заняться разработкой специальных образовательных программ для конкретных компаний, Кларк выдвинул условие: решение выйти на этот рынок не должно быть продиктовано желанием пополнить и без того находящиеся в прекрасном состоянии счета школы. Специальные курсы, разрабатываемые для отдельных предприятий, должны были обогащать преподавателей школы новыми знаниями и предоставлять им возможность работать совместно с руководителями этих предприятий над решением трудных и интересных проблем. Подобный проект в итоге должен был способствовать более полному и глубокому пониманию конкретного бизнеса, в противном случае его осуществление являлось нецелесообразным. Упомянутая выше консультационная фирма фактически желала получить «облегченный» вариант гарвардской программы MBA, концентрат ее основного курса, и Кларк решительно отверг это предложение.

Центр притяжения

Зачисление на постоянную штатную должность может стать источником самоуспокоенности, но все 193 преподавателя Гарвардской школы бизнеса осознают ответственность, которую накладывает на них то, что они являются представителями столь серьезной торговой марки. Главной особенностью этой торговой марки стал чрезвычайно высокий уровень преподавания. По словам одного из преподавателей, классные занятия — это «киль, который позволяет кораблю

двигаться вперед». ГШБ не только собирает в своих аудиториях лучших студентов, но и с давних пор как магнитом притягивает туда лучшие ученые умы. При этом одного выдающегося интеллекта для работы в школе недостаточно. Гарвард, известный своей уникальной методикой обучения на конкретных ситуациях, с давних пор предъявляет строгие требования к качеству преподавания. Радикальное отличие ГШБ от других высших учебных заведений, которые считают приоритетной научно-исследовательскую деятельность профессорского состава, заключается в том, что здесь преподаватели в первую очередь должны уметь передавать свои знания студентам.

«Ни одно известное мне учебное заведение не уделяет столько внимания мастерству преподавателей, — говорит Кауфман. — Акцент делается на умении общаться с аудиторией, интеллектуальных способностях и искусстве преподавания. Возможно, именно в этом и заключается самый важный секрет торговой марки ГШБ».

Новые преподаватели проходят тщательную подготовку. Для них проводятся летние семинары, которые помогают им во всеоружии встретить свой первый осенний семестр. В течение учебного года они также посещают еженедельные семинары для преподавателей. Несколько раз в неделю профессора приходят в аудитории в 6 часов утра, чтобы вместе с коллегами подготовиться к занятиям, которые начинаются в 9.00. Кроме того, к каждому из новичков прикрепляют не одного, а несколько наставников, один из которых курирует исследовательское направление, другой — дает советы относительно публикации научных трудов, а третий просто помогает погрузиться в атмосферу Гарварда.

В основу своей торговой марки Гарвардская школа бизнеса положила культуру, которая развивалась на протяжении всей ее вековой истории. «Здесь все вращается вокруг одного центра притяжения», — говорит Сюзан Фурнье. Стремление к совершенству является общим и всепоглощающим. Если прогноз погоды обещает в районе Бостона снежную

бурю, преподаватели ГШБ остаются ночевать в своих офисах или общежитиях. Пропуск занятий из-за непогоды или по причине назначенной частной консультации считается абсолютно недопустимым явлением.

Как и другие добившиеся успеха представители радикального маркетинга, управляющие ГШБ относятся к своей торговой марке с благоговейным, почти невротическим вниманием. «Мы так тщательно заботимся о своей торговой марке и защищаем ее, — говорит Бенсон Шапиро, консультант по маркетингу, который закончил Гарвардскую школу бизнеса в 1965 году и на протяжении вот уже 27 лет является одним из преподавателей школы, — потому что впечатление о нас складывается из самых мелких деталей. Люди судят о нас и по тому, как мы отвечаем на телефонный звонок, и по тому, как оформлена наша территория». Школа так внимательно относится к своей торговой марке, что даже выпустила брошюру, 20 страниц которой посвящены вопросам использования герба Гарвардской школы бизнеса.

Гибкий подход

Даже когда школа упускала из виду важные тенденции развития рынка — а такое за время ее существования случалось несколько раз, — она быстро находила силы и ресурсы для того, чтобы исправить ошибки и вернуть себе лидирующие позиции.

В 80-е годы конкуренты из Стэнфордской, Уортонской школ бизнеса и Бизнес-школы Келлог поставили перед собой задачу оспорить первенство Гарвардской школы бизнеса. Они пересматривали учебные планы, изменяли структуру целых курсов и сумели отвоевать значительную долю рынка, соревнуясь с ГШБ в новаторском подходе и качестве подготовки специалистов. ГШБ всегда являлась одним из самых передовых учебных заведений своего класса, и это, несомненно, делало ее объектом самого пристального внимания, которое особенно усилилось в последние годы.

Гарварду ни разу не удалось возглавить список лучших школ бизнеса, который, начиная с 1988 года, раз в два года публикует журнал *Business Week*. Деловая пресса охотно обсуждает слабые места в деятельности школы, указывая на недостатки ее учебного плана и подвергая сомнению управленческие решения, которые принимают руководители этого столпа американского капитализма. Вместе с тем даже корреспондент *Business Week* Джон Бирн, который отслеживает ситуацию на рынке бизнес-образования, признает, что все обозрения и критические статьи не оказывают серьезного влияния на торговую марку ГШБ.

«Этот брэнд настолько силен, что ему удается с легкостью компенсировать любые стратегические ошибки руководства, — говорит Бирн. — Несмотря на то что за десять лет голосования она ни разу не получила звание лучшей, это никак не повлияло на ее репутацию».

В Гарварде к результатам голосований относятся достаточно серьезно. В 1988 году ГШБ занимала в рейтинге *Business Week* вторую позицию, а в 1990 году спустилась на строчку ниже; это стало поводом для серьезной переоценки собственной деятельности и пересмотра стратегических направлений, которые школа осуществила в 1993 году. Однако и без всяких голосований ГШБ постоянно анализирует свои успехи и неудачи. Умение отчетливо видеть достоинства и недостатки стало составной частью продукта Гарвардской школы бизнеса. Так, уровень кандидатов на поступление в ГШБ не имеет себе равных. По словам Кларка, с каждым годом средний балл претендентов становится все выше и выше, кандидаты обладают все более выраженными качествами руководителя и серьезным опытом работы.

Секреты торговой марки

Насколько велика притягательность торговой марки ГШБ? Школа просто не в состоянии полностью удовлетворить существующий спрос. Ежегодно она получает более 50 000 за-

просов об условиях поступления. В 1997 году официальные заявления о поступлении подали 7 500 соискателей, желающих занять одно из 880 доступных мест. ГШБ высылает уведомления о приеме тысяче кандидатов, и почти 90% из них приезжают в Гарвард, чтобы пройти курс обучения. Ни одна школа бизнеса не может похвастаться подобными показателями. Не желая почивать на лаврах, ГШБ выясняет причины неявки оставшихся 10%. Кларк утверждает, что кое-кто делает выбор в пользу конкурентов, однако большинство просто решают продолжить трудовую деятельность, рассчитывая на продвижение по карьерной лестнице.

Каждый из получивших почетное звание студента Гарвардской школы бизнеса становится объектом внимательного наблюдения не только на протяжении двух лет обучения, но и после выпускной церемонии. Выпускник ГШБ — как хорошее вино, качество и ценность которого с годами только увеличивается; истинные возможности каждого класса можно оценить лет через двадцать после окончания школы. Очевидно, в 2015 году облик делового мира будут определять люди, закончившие ГШБ в 1995 году.

Несмотря на то что Гарвардской школе бизнеса присущи все бюрократические издержки, характерные для мира науки, ей в большинстве случаев удается шагать в ногу с практикой деловых отношений и принимать участие в решении реальных проблем современного менеджмента. Формируя свой собственный рынок, ГШБ не боялась идти наперекор правилам и традициям. ГШБ всячески поощряла желание преподавателей заниматься консультированием, что превращало их в непосредственных участников бизнес-процессов. Этот радикальный шаг стал очередным свидетельством неразрывной связи ГШБ со своим потребителем.

Внимание Гарвардской школы бизнеса к практическим задачам бизнеса всегда шло вразрез с академическими традициями. В то время как большинство магистратур, как правило, концентрировались на чисто теоретических проблемах, уделяя основное внимание узкоспециализированным иссле-

дованиям в выбранной области, Гарвард пошел по другому, радикальному пути. ГШБ отказалась от сухого теоретизирования и предоставила своим студентам возможность не просто покорять научные вершины, но получать знания, полностью применимые в повседневной жизни. Знаменитые ситуационные задачи, разрабатываемые профессорами и научными сотрудниками, составляются на основе реальных событий, что позволяет слушателям школы тренироваться в преодолении непридуманных экономических и управленческих кризисов. Долгое время это являлось поводом для насмешек и упреков со стороны академических кругов; профессора, которые придерживались классических взглядов, отправлялись в Чикаго, в МТИ или в Стэнфорд, где могли спокойно заниматься чистой теорией.

Гарварду, тем не менее, удалось привлечь к преподаванию настоящих «звезд». В годы Второй мировой войны здесь читал лекции Роберт Макнамара, позднее — Майкл Портер, Роберт Каплан и Розабет Мосс Кэнтер. Гарвардская школа бизнеса и ее радикальные взгляды притягивали тех ученых, которые стремились раздвинуть границы теории управления и проверить свои идеи на практике.

В университетских кругах приносящие доход проекты традиционно считались несовместимыми со служением науке. ГШБ стала первопроходцем в деле расширения границ торговой марки, используя для этого самые разнообразные способы, от издания книг до дистанционного обучения. Гарвардская школа бизнеса умело развивает и продвигает собственную торговую марку, и ее уроки будут полезны для самых разных компаний, многие из которых возглавляют ее бывшие питомцы.

Смелый эксперимент

Гарвардский университет с его прославленными медицинским и юридическим факультетами с давних пор служил доказательством того, что профессиональное образование яв-

ляется занятием, достойным серьезного научного заведения. Однако зародившаяся на пороге нового столетия идея организации высшей школы бизнеса была поистине радикальной. В 1881 году фабрикант из Филадельфии Джозеф Уортон пожертвовал университету Пенсильвании 100 тыс. долл. на финансирование базовой программы обучения бизнесу. В 1900 году в Дартмутском колледже была открыта первая высшая школа бизнеса (Amos Tuck School). Но официальное признание начинание, считавшееся поначалу абсурдным и нелепым, получило лишь восемь лет спустя, с приходом на этот рынок представителей Гарварда.

В эпоху лавочников и баронов-разбойников слова «бизнес» и «образование» не часто встречались в одном предложении. Несмотря на то что на рубеже веков в Америке появилось огромное количество независимых школ бизнеса, университеты не желали признавать специалистов такой ненаучной, нефундаментальной дисциплины достойными ученой степени. Деловые люди изучали свое ремесло на практике, прямо на рабочем месте, через кровь, пот и слезы рабочей недели. В аудиториях могли преподавать основы бухгалтерского учета, но путь в кресло директора проходил через заводские ворота или двери контор — вверх по тернистой дороге проб и ошибок.

Как бы то ни было, право на существование высшего профессионального образования доказывал опыт медицинского и юридического факультетов Гарвардского университета, которые на протяжении многих лет считались столпами соответствующих научных дисциплин. На протяжении более десяти лет — начиная со времени президентства Чарльза Элиота, а затем и при сменившем его на этом посту профессоре политологии А. Лоуренсе Лоуэлле — в Гарварде витала идея организации подобной программы для подготовки специалистов в области бизнеса. Некоторые профессора и студенты университета высказывались в пользу того, что изучение теории управления и бизнеса, в частности таких доминирующих отраслей, как железнодорожные перевозки или

текстильная промышленность, могло бы стать еще одним направлением деятельности университета.

Лоуэлл, который был одним из первых представителей радикального маркетинга, хорошо понимал всю сложность стоявшей перед ним проблемы. В 1907 году он написал: «Я думаю, нам стоит сделать то, чего никто еще не делал; однако будет лучше, если мы станем делать это в условиях, которые с наибольшей вероятностью гарантируют нам успех».

Решено было, что степень магистра на новом факультете смогут получить лишь те, кто прошел подготовку по программе изучения гуманитарных, естественных или технических наук. Целью школы бизнеса было воспитание и образование будущих руководителей, а ни в коем случае не узких специалистов. Она должна была стать не школой маркетинга или финансов, или управления производством, но местом подготовки администраторов широкого профиля.

Еще более радикальным было то, что, по замыслу Лоуэлла, преподаватели школы должны были обладать глубокими знаниями не только теории, но и практики деловых отношений. Можно ли, думал Лоуэлл, поддерживать тесную связь с миром реального бизнеса и обеспечивать полноценную профессиональную подготовку студентов, не изменяя при этом философии Гарварда и оставаясь серьезным и уважаемым научным центром? Желание совместить приземленность «науки о зарабатывании денег» с полетом академической мысли и высоким качеством преподавания казалась в то время не чем иным, как опасной ересью. Не удивительно, что Лоуэлл назвал эту попытку «смелым экспериментом».

Как бы то ни было, осенью 1908 года Высшая школа делового администрирования открыла свои двери для первых 24 студентов. Преподавательско-профессорский состав школы насчитывал 15 человек, часть которых одновременно являлись сотрудниками коммерческих предприятий. Впервые в своей истории Гарвард принимал студентов, главной целью которых было получить степень магистра делового администрирования.

С самых первых дней новому факультету предстояло самостоятельно решать как научные, так и финансовые проблемы. Испокон веков каждый факультет в Гарварде был независимой организацией. Безусловно, имя «Гарвард» являлось серьезным маркетинговым преимуществом, однако ГШБ предстояло расти, добиваться признания и финансовой стабильности, и в этом она могла рассчитывать только на собственные силы.

Застолбив участок

Одним из главных факторов, способствовавших успеху ГШБ, стало наличие абсолютно невозделанного рынка, который предоставлял растущему отряду одаренных и пытливых людей — преподавателей и студентов — широкое поле для экспериментов. Пока большинство престижных университетов десятилетиями отказывались признавать существование этого рынка, Гарвард упорно шлифовал свой продукт, увеличивал рыночную долю и отваживался на такие рискованные шаги, которые при других обстоятельствах были бы просто безрассудными.

Еще в середине 50-х годов обладание степенью MBA считалось сомнительным преимуществом. К тому времени Гарвард успел завоевать уже почти 25% рынка бизнес-образования, что делало влияние этой торговой марки в своем секторе сравнимым с влиянием таких гигантов, как Coca-Cola или General Motors. Так, в 1949 году в Соединенных Штатах насчитывалось всего 3900 обладателей степени MBA, которые получили ее в одной из 100 американских школ бизнеса. Каждый шестой из них был выпускником Гарварда. Следующие десятилетия стали для MBA, так же как и для всей американской экономики, периодом бурного развития и покорения заоблачных высот.

К 1997 году обучение по программе MBA предлагали в Америке почти 1000 школ бизнеса; армия магистров делового администрирования в этом году пополнилась

85 000 студентов. Гарвард в 1997 году выдал 882 диплома MBA, и хотя его рыночная доля сократилась до 1%, пальма первенства по количеству выпускников по-прежнему осталась за ним. Став первым игроком рынка высшего бизнес-образования, Гарвард сумел завоевать настолько внушительные позиции, что оказался практически недосягаем для конкурентов. Число ныне здравствующих питомцев Гарвардской школы бизнеса (с учетом тех, кто прослушал курс переподготовки для руководителей высшего звена) насчитывает 66 000 человек, в мире действует 110 клубов выпускников ГШБ; соответствующие показатели ее именитых соперников в шесть с лишним раз скромнее.

Это влиятельное сообщество президентов, председателей советов директоров и прочих сильных мира сего — питомцев знаменитой альма-матер, — ежедневно вносит свой весомый вклад в расширение ее торговой марки. Слава об их успехах выходит далеко за пределы залов заседаний и директорских кабинетов, и в ее лучах имя Гарвардской школы бизнеса начинает сиять еще ярче — причем школе не приходится платить за подобную рекламу ни единого цента.

Джон Бирн из *Business Week* одно время собирал информацию о том, где учились наиболее авторитетные топ-менеджеры, ставшие руководителями крупнейших корпораций; его база данных насчитывала около 500 имен. «Гарвард неизменно лидировал с большим отрывом, — говорит Бирн. — Вы только посмотрите на список выпускников Гарвардской школы бизнеса! При всей своей непохожести ее питомцы являются удивительно яркими и одаренными личностями».

Конечно, как и другим «радикалам», ГШБ пришлось пройти долгий путь к вершинам успеха. На этом пути ей не раз случалось оступиться, да и теперь она не застрахована от неудач. Первые годы существования школы стали годами проб и ошибок. Это был период становления, столь характерный для вновь образованной структуры, которая пытается обрести собственное, ни на кого не похожее, лицо.

Обретая собственное лицо

Только к 20-м годам ГШБ начала постепенно превращаться в ту святыню американского бизнес-образования, какой она является и по сей день. В то время деканом школы был Уоллес Б. Донхэм. Когда Гарвардская школа бизнеса получила от банкира Джорджа Бейкера пожертвование в 5 млн. долларов, Донхэм осмотрел окрестности Бостона и выбрал заболоченный участок неподалеку от Кембриджа. В 1925 году он приступил к строительству обширного учебно-жилого комплекса в неоготическом стиле, стены которого должны были подняться прямо напротив основной территории Гарвардского университета, на другом берегу реки Чарльз. Возможно, мечтателем Донхэмом двигала гордыня, а быть может, его решение стало проявлением глубокой веры в торговую марку ГШБ. Так или иначе, но сегодня раскинувшийся на 60 акрах учебный городок Гарвардской школы бизнеса, состоящий из 29 зданий и располагающий собственной библиотекой, столовыми, спортивными залами, общежитиями и капеллой, является предметом зависти всех остальных школ бизнеса, да и многих университетов тоже, и этот факт также помогает привлекать в стены школы лучших из лучших.

Кроме того, именно Донхэм, с его радикальными воззрениями, стоял у истоков знаменитого «ситуационного» метода обучения, ставшего фирменным знаком ГШБ. Основываясь на собственном опыте обучения на юридическом факультете и желая избавиться от сухого, менторского стиля преподавания, который господствовал в аудиториях ГШБ, он предложил перейти к интерактивным способам освоения знаний. Теперь студенты и их наставники вместе искали пути решения различных проблем, взятых из деловой практики реальных компаний. Донхэм воплощал идеи радикального маркетинга и за пределами классных комнат. В 1922 году он успешно расширил границы торговой марки ГШБ, организовав выпуск журнала *Harvard Business Review*.

В годы Второй мировой войны Гарвардская школа бизнеса изменила свою специализацию и стала готовить управляющих производством и специалистов по материально-техническому снабжению для военных предприятий. Благодаря ее усилиям, например, статистический контроль в ведомстве военной авиации осуществлялся настолько эффективно, что во многом определил исход авиационного противостояния с Германией.

Но даже сосредоточив внимание на военной тематике, специалисты по радикальному маркетингу, работавшие в ГШБ, продолжали искать пути для дальнейшего расширения торговой марки. Они работали над планом новой образовательной программы для руководителей высшего звена. Такая программа была отличным способом удовлетворения все возрастающего спроса и одновременно способствовала росту сообщества выпускников ГШБ. Первый шаг в этом направлении был сделан в 1943 году. 70 бизнесменов, в числе которых были управляющий танцевальной студией и художник, приехали в Гарвард, чтобы получить административные навыки, необходимые для управления деятельностью оборонных предприятий.

Класс, на который пролился долларовый дождь

Несмотря на все победы, одержанные ГШБ в первой половине XX века, в торговую марку международного класса она превратилась только по окончании Второй мировой. В Гарвард хлынул поток юных ветеранов войны, двадцатипятилетних закаленных бойцов, которые в буквальном смысле сумели спасти мир и теперь были готовы испытать свои силы на другом поле битвы — американском рынке. Проверенное в боях, расчетливое, уверенное в себе, это новое поколение студентов сделало прежде непонятную и малоуважаемую степень MBA пропуском в мир процветания и успеха.

В 1986 году вышла из печати книга Лоренса Шеймса «Big Time», в которой рассказывается о замечательном выпуске ГШБ 1949 года. Шеймс пишет:

В те времена профессиональное администрирование было для простого человека почти такой же малопонятной материей, как квантовая физика; при этом оно казалось предметом гораздо более важным. МВА гарантировала постижение глубин почти священного знания и делала это в исторический момент, когда не только рыночная цена, но и престиж навыков управления поднялись на небывалую высоту. Вера — дитя озарения; скептицизм же развивается постепенно. В 1949 году вера в новые рациональные законы администрирования — в американский менеджмент — была молодой, абсолютной и не запятнанной никакими сомнениями.

Таким образом, когда Соединенные Штаты охватил послевоенный бум, Гарвардская школа бизнеса неожиданно превратилась в объект вожделений многих людей. Гарвардский класс стал считаться действительно высшим классом. Прошедшие через войну молодые люди, которые пришли в ГШБ осенью 1947 года, оказались настолько упорными и одаренными, что многие из них впоследствии заняли кресла руководителей в таких крупных корпорациях, как Херох, Johnson & Johnson, Capital Cities и Bloomingsdale's. Уровень доходов и степень влияния этих людей позволили журналу *Fortune* назвать выпуск 1949 года «классом, на который пролился долларový дождь»; эта фраза прозвучала в статье, посвященной 25-й ежегодной встрече выпускников Гарвардской школы бизнеса, которая состоялась в 1974 году.

И это было только началом.

В последующие десятилетия авторитет и влияние ГШБ росли с неотвратимостью, с которой рвутся вверх цены на «рынке быков». Бизнес превратился в динамичную силу, которая определяла направления развития общества и изменяла привычный облик мира. Среди людей, которые играли в этих процессах важную роль, было немало выпускников Гарвардской школы бизнеса. К тому времени, когда большинство конкурентов начали делать первые шаги на рынке высшего бизнес-образования, Гарвард уже обеспечил себе серъ-

езное конкурентное преимущество, которое и по сей день гарантирует ему лидирующие позиции. ГШБ достигла маркетинговой нирваны, получив репутацию *той самой* торговой марки, имя которой является синонимом качества и произносится с таким же почтением и благоговением, как и имена Rolex или Mercedes-Benz.

Преимущество ГШБ обеспечивал ее продукт, а продуктом этим были выпускники школы. Питомцы Гарвардской школы бизнеса прославили свою альма-матер во всех уголках земного шара. Ким Кларк утверждает, что половину из 60 тыс. выпускников Гарвардского университета, живущих за пределами Соединенных Штатов, составляют бывшие студенты ГШБ. Гарвардская школа бизнеса стала моделью, которую использовали для организации многих зарубежных школ бизнеса, например школы Insead во Франции.

Вполне естественно, что ГШБ внимательно следит за достижениями своих питомцев: какие посты они занимают, сколько времени они работают на одном месте, насколько активно участвуют в деловой и общественной жизни. Кларк не отказывается принимать во внимание данные всевозможных опросов и рейтингов, однако считает, что «мерилом успеха Гарвардской школы бизнеса являются достижения ее выпускников».

Усиливая торговую марку: программы переподготовки

Представители радикального маркетинга умеют расширять свой товарный ассортимент, не нанося при этом ущерба целостности своего брэнда. Разработав программы повышения квалификации для руководителей высшего звена, Гарвардская школа бизнеса получила новый продукт и блестяще справилась с задачей расширения торговой марки. Эти программы прекрасно дополнили основной курс обучения, обеспечили стабильный рост прибылей и раскрыли новые грани торговой марки ГШБ, сохранив при этом все

ее отличительные черты. С самого начала осуществления подобных программ, первой из которых была стартовавшая в 1940 году Программа совершенствования административных навыков (Advanced Management Program, AMP), ГШБ использовала свою репутацию для того, чтобы привлечь руководителей высшего звена, имеющих немалый опыт работы, в учебные аудитории Гарварда. Заплатив внушительную сумму, они получали возможность познакомиться с новыми методиками ведения бизнеса. Сегодня обучение по программе AMP, которая со временем была частично переработана и сокращена (теперь она длится 9 недель вместо прежних 13) стоит 40 500 долларов, и ни одно из 160 мест в весеннем или осеннем наборе никогда не оказывается незанятым.

Рынок повышения квалификации топ-менеджеров в Соединенных Штатах в наши дни оценивается в 4 млрд. долларов, и темпы роста мировой экономики, характерные для 90-х годов, способствуют дальнейшему увеличению спроса. Школы бизнеса, которые когда-то занимали на этом рынке лидирующее положение, теперь контролируют только 25% его, уступив оставшиеся 75% корпоративным отделам переподготовки, частным тренинговым компаниям и независимым консультантам.

Подобное изменение рыночной ситуации стало серьезным испытанием для торговой марки ГШБ. В последние годы Гарвардская школа бизнеса игнорировала очевидные тенденции развития рынка и упускала имевшиеся возможности для работы с руководителями высшего звена, в результате чего потеряла значительную часть своей рыночной доли. Например, хотя топ-менеджеры ясно давали понять, что они не могут позволить себе провести за партами целых 13 недель, ГШБ упрямо отказывалась сократить свою программу. Конкуренты тем временем завлекали их четырехнедельными курсами. Такой интеллектуальный снобизм, который, возможно, был не чем иным, как неудачной попыткой сохранить академическую чистоту, в начале 90-х подставил Гарвардскую

школу бизнеса под огонь критиков, которые упрекали ее в недостаточно активном продвижении курсов переподготовки руководителей высшего уровня.

Когда десять лет назад начал развиваться рынок индивидуализированных курсов — специальных программ, подготовленных по заказу конкретного клиента, — ГШБ не проявила к этому направлению никакого внимания, так как считала, что подобная коммерциализация может подорвать академическую репутацию школы. Пока преподаватели Гарвардской школы бизнеса, большинство из которых являются владельцами преуспевающих консультационных фирм, вели дискуссии о достоинствах подобных программ, конкурирующие школы бизнеса — Уортон, Нортвестерн, Дьюк — проводили агрессивную маркетинговую политику, что позволило им завоевать серьезную долю рынка. «А ведь Гарвард мог бы стать на этом рынке монополистом», — говорит корреспондент *Business Week* Джон Бирн.

Но, как и другие представители радикального маркетинга, Гарвардская школа бизнеса придерживалась собственной повестки дня. Как бы странно ни звучало это утверждение применительно к школе бизнеса, соображения экономического характера не имели для ГШБ решающего значения. Определяющим фактором являлась миссия школы и, соответственно, целостность ее торговой марки. Программа, которая не имела ценности с точки зрения осуществления миссии Гарвардской школы бизнеса, лишалась права на получение торговой марки ГШБ. Гарвардская школа бизнеса отказалась пожертвовать качеством ради количества; предлагаемые ей курсы читали профессора Гарварда, а не приглашенные со стороны временные сотрудники. Слушатели программ должны были приезжать в Бостон и жить на территории школы, потому что секрет притягательности и силы Гарвардской школы бизнеса заключается в непосредственном общении преподавателей и студентов. Таким образом, заочная форма обучения просто не рассматривалась в качестве возможного варианта.

Раздвигая границы торговой марки

Мудрость, помогающая понять, когда нужно быть впереди остальных, а когда стоит позволить соперникам первыми пройти по шаткому мостку, является плодом накапливаемого десятилетиями опыта. В 1995 году, когда Кларк стал деканом ГШБ, приоритетным направлением считалось развитие программы MBA. Популярность MBA была столь высока, что приемной комиссии приходилось отказывать очень многим талантливым и прекрасно подготовленным кандидатам. В Гарварде даже начали задумываться, не следует ли увеличить количество ежегодно зачисляемых в школу студентов с 850 до, предположим, 1200 человек. Кларк в конце концов отказался от этой идеи. Вместо этого он обратился к Эрлу Сэссеру, который был профессором менеджмента и старшим помощником декана по вопросам переподготовки руководителей, с предложением расширить программу переподготовки.

Сэссер привлек к проекту консультационную фирму McKinsey & Company, которая изучила положение дел на рынке. Было очевидно, что курсы общего менеджмента, с давних пор составлявшие основную часть предлагаемых школой программ, потеряли свою былую привлекательность. Основной рост наблюдался в секторе индивидуализированных курсов и более коротких, узко ориентированных программ, которые обеспечивали компаниям-заказчикам ощутимую отдачу.

Было разработано несколько новых программ. В рамках одной из них, названной «Менеджер широкого профиля» (General Manager), свежее испеченные менеджеры проходят трехнедельную подготовку в стенах ГШБ, затем возвращаются на свои рабочие места и в течение двух месяцев работают над решением поставленных перед ними конкретных проблем. Через два месяца они снова приезжают в Гарвард и на протяжении еще трех недель обсуждают результаты своей деятельности и наметившиеся изменения.

Стремясь уделить большее внимание международным аспектам деловых отношений, в 1998 году школа организовала программу под названием «Руководитель мирового масштаба» (Program for Global Leadership). Ее структура сходна со структурой предыдущего курса. Студенты проходят трехнедельное обучение в Сингапуре, затем возвращаются в свои офисы и два месяца работают в составе виртуальной команды. Завершающим этапом становятся три недели пребывания в Гарварде.

Постепенно ГШБ начала завоевывать позиции на рынке индивидуализированных курсов, сотрудничая с такими клиентами, как Compaq Computer, Novartis и World Bank. Сэссер подчеркивает, что к подобным программам предъявляются очень строгие требования. Условием заключения договора является заинтересованность в проекте первого лица компании-заказчика и активное участие в нем руководителей высшего звена. Курс должен быть посвящен решению масштабных задач и предоставлять преподавателям школы материал для научных исследований и разработок. Как уже указывалось ранее, школа без колебаний отвергает даже самые выгодные предложения, если они не соответствуют перечисленным требованиям.

Было решено, что количество параллельно осуществляемых индивидуальных программ должно быть ограничено пятнадцатью проектами. В 1997 году ГШБ заработала с помощью программ переподготовки 50 млн. долларов — всего за два года этот показатель увеличился на 40%. Тем не менее Сэссер не перестает беспокоиться о том, какое влияние эти изменения оказывают на торговую марку ГШБ.

«Каждый день я задаю себе вопрос: "Может быть, мы уже достигли предела?" — говорит Сэссер. — Каждый день я думаю о нашей торговой марке, об опасности ее ослабления, о том, кто является нашим клиентом, чего хочет этот клиент, о том, какие другие организации участвуют в каждом нашем проекте. Я не хочу казаться высокомерным, когда отвергаю поступающие к нам предложения. Но мы должны всегда

думать о том, какую часть времени преподавательского состава мы можем уделить этой работе».

Бизнес школы бизнеса

Специалисты по радикальному маркетингу непрерывно пересматривают маркетинговый комплекс и находят новые неожиданные решения. Руководители ГШБ, например ее бывший декан Джон Макатур, интуитивно понимали, что учебный городок, даже такой просторный, как гарвардский, вмещает ограниченное число студентов. Он располагает ограниченным количеством аудиторий, в каждой из которых ограниченное количество мест. Обучая специалистов МВА, занимаясь переподготовкой руководителей и консультированием, преподаватели Гарвардской школы бизнеса в конце концов исчерпали все возможности для дальнейшего развития ГШБ.

Однако спрос на продукт Гарвардской школы бизнеса оставался по-прежнему неудовлетворенным. По мнению Макатура, школа не должна была ограничивать свою деятельность территорией учебного городка. Публикация научной и учебной литературы, а также использование новых технологий, таких как видеозапись, интерактивные компьютерные программы и Интернет, могли значительно расширить горизонты ГШБ. Не следовало забывать о существовании огромного количества людей, которые не обладали ни временем, ни подготовкой, необходимой для поступления в Гарвардскую школу бизнеса, но тем не менее страстно желали получить доступ к сокровищнице ее знаний. Логичным продолжением научной и учебной деятельности ГШБ стало организованное еще в 1922 году издательское подразделение, которое осуществляло выпуск знаменитого *Harvard Business Review*. Печать и распространение этого журнала, а также брошюр с учебными ситуациями, которые составляли и публиковали преподаватели школы, стало новым и весьма прибыльным бизнесом ГШБ. В середине 80-х руководители шко-

лы осознали, что существует еще одна возможность для расширения торговой марки, и в ГШБ появилось книгопечатное подразделение. Объектом его интересов стали как научные труды уважаемых профессоров школы, так и работы других известных специалистов и ученых.

Как ни удивительно, но издательская деятельность в этом бастионе управленческой премудрости долгое время была плохо организована и недостаточно эффективна, при этом к 1992 году данное направление все же приносило школе 40 млн. долларов прибыли ежегодно. Работа по выпуску печатной продукции была рассредоточена по 15 офисам, и в конце концов Макартур решил, что так дальше продолжаться не может. В 1992 году он объединил все издательские предприятия в единое подразделение, Harvard Business School Publishing, на которое он возлагал большие надежды. Несмотря на широко обсуждавшиеся в прессе первоначальные тактические и организационные разногласия, издательское подразделение в конце концов превратилось в динамично развивающееся, прибыльное предприятие. Оно выпускает более 7500 различных товаров, помеченных знаком Гарвардской школы бизнеса, и активно использует новые рыночные возможности и развитие технологий для расширения торговой марки и ознакомления общественности с изысканиями преподавателей школы.

Проповедуя новый подход к методике бизнес-образования, Гарвард использует продукцию своего издательства как дополнительное средство общения со студентами. Растущий ассортимент продуктов Harvard Business School Publishing, который наряду с *Harvard Business Review* включает в себя брошюры с учебными ситуациями, книги, видеокурсы и мультимедийные средства обучения, информационные бюллетени, а также справочные материалы, доступные для ознакомления в Интернете, эффективно пропагандирует точку зрения ГШБ. Веб-сайт Harvard Business School Publishing обеспечивает ученым всего мира непосредственный доступ к продуктам ГШБ.

«Совершенствование практики менеджмента является частью миссии школы, — говорит Линда Дойл, президент и генеральный директор издательского подразделения. — Поскольку не у всех есть возможность получать знания непосредственно в Гарварде, мы доставляем нашу торговую марку прямо в офисы и дома людей».

Планы подразделения поистине грандиозны. Так, ГШБ выпустила компакт-диски с 15-часовым интерактивным курсом, который получил название «Интерактивный менеджер» (Interactive Manager). Этот состоящий из трех частей курс был разработан профессором Гарвардской школы бизнеса Линдой Хилл. Он рассматривает такие темы, как «Управление изменениями» (Managing Change), «Лидерство» (Leadership) и «Работа с "проблемными" людьми» (Managing the Problem Performer). Основным принципом курса стало использование методики анализа конкретных ситуаций, которая широко практикуется и при обучении студентов ГШБ. В его состав включены видео- и аудиосюжеты, а также задания, моделирующие процесс общения с подчиненными. Программа позволяет руководителям устанавливать удобный для них темп освоения материала, при этом профессор Хилл снабдила ее комментариями, которые касаются оптимальных способов решения наиболее сложных проблем, а также дополнила рядом статей, взятых из *Harvard Business Review*. При разработке курса были использованы данные, предоставленные компаниями AT&T, Fidelity, Morgan Stanley Dean Witter, IBM и Chase Manhattan Bank. Впоследствии эти компании закупили этот курс для включения в состав собственных внутрифирменных тренинговых программ.

Стремясь шагать в ногу с прогрессом, ГШБ стала использовать для продвижения своих курсов Интранет — частные внутрикорпоративные сети, которые обеспечивают более быстрый и надежный доступ к информации. Дойл допускает, что появление новых технологий может привести к вымиранию тех форм передачи информации, в которые ГШБ когда-то вложила немало денег. «И если уж кто-то должен вытеснить их из

употребления, то пусть это будем мы сами», — говорит она. Тем не менее, подчеркивает Дойл, основная часть дохода издательского подразделения по-прежнему складывается из прибылей от продажи *Harvard Business Review* и брошюр, посвященных анализу случаев из практики.

Ежегодно Harvard Business School Publishing продает более 6 млн. подобных брошюр. Лидерство Гарварда в этом сегменте рынка настолько неоспоримо, что предлагаемые ГШБ примеры разбора конкретных хозяйственных ситуаций стали неофициальным стандартом для всех высших школ бизнеса, которые используют этот метод обучения. Более 2500 таких ситуаций были переведены в цифровой формат и размещены на веб-сайте издательского подразделения Гарвардской школы бизнеса.

Внутренние разногласия и редакторские проблемы, сотрясавшие *Harvard Business Review* в начале 90-х, не оставили следов на его мировой репутации; у него по-прежнему нет ни одного серьезного конкурента. Тираж издания и объем возобновляемой подписки, по словам Дойл, растут с каждым годом, и журнал продолжает вносить значительный вклад в расширение границ науки об управлении. *Harvard Business Review* — больше, чем просто научный журнал, он, скорее, служит своеобразной учебной программой школы бизнеса. «Часть нашей миссии заключается в том, чтобы выявлять самые важные идеи относительно самых важных проблем, встающих перед руководителями, и рассказывать о них — то есть выполнять обязанности издателя и редактора на рынке идей», — говорит Кларк.

Такова цель книгоиздательского подразделения ГШБ, которое стало очередным примером естественного расширения границ ее торговой марки. Обнаружив, что титулованные профессора ГШБ вынуждены искать издателей для своих трудов за пределами Гарварда, руководители школы решили, что необходимо предоставить им возможность выпускать свои книги под маркой Гарвардской школы бизнеса. Теперь лучшие умы ГШБ, такие как Майкл Портер или Джон Коттер, пе-

чатаются в издательстве Harvard Business School Publishing, которое победило конкурентов в споре за право сотрудничества со столь прославленными авторами. Как и все настоящие «радикалы», Harvard Business School Publishing не упускает ни одного случая укрепить свои позиции. Оно охотно издает книги ученых, работающих вне гарвардских стен, — Гэри Хэмела и С. К. Прахалада, Чарльза Хэнди и Бенджамина Цандера, — и принимает активное участие в создании бестселлеров, занимаясь подбором авторских коллективов.

Дойл утверждает, что точно так же, как и в случае с учебными программами ГШБ, направления деятельности книгоиздательского подразделения определяются отнюдь не экономическими факторами. Его приоритеты — сохранение качества и целостности торговой марки, поэтому выпускаемая им литература имеет четко очерченный круг читателей и неизменно посвящена вопросам совершенствования практики менеджмента. Верность этим принципам заставляет Harvard Business School Publishing отказываться от огромного количества весьма выгодных предложений. «Ни за какие деньги мы не согласились бы напечатать что-нибудь вроде "Дилберта"»*, — говорит Дойл.

Оставаться на высоте

Руководители Гарвардской школы бизнеса прекрасно сознают, какие возможности для расширения торговой марки открывает перед школой развитие новых технологий. Все более мощными и интерактивными становятся электронные версии учебных курсов. Появление новой — цифровой — ипостаси ГШБ стало для ее брэнда очередным испытанием на прочность: противоречие между стремлением расширить границы торговой марки и опасением подорвать ее репутацию остается проблемой первостепенной важности. Те, кто работает в Гарвардской школе бизнеса, никогда не устают

* Дилберт — герой комиксов, которые в сатирическом ключе рассказывают о жизни «офисной» Америки.

напоминать себе, что от хорошего до посредственного — всего один шаг.

По словам Дойл, прибыль, получаемая от деятельности Harvard Business School Publishing, играет решающую роль в обеспечении финансового благополучия школы. (Поступающие в адрес Гарвардской школы бизнеса пожертвования, несмотря на их внушительный объем, покрывают только 25% ее текущих расходов, поэтому школе приходится самостоятельно заботиться о прибыльности своих операций.)

Декан Кларк уверен, что при всей своей пользе чтение статей *Harvard Business Review* и использование интерактивных мультимедийных курсов не может сравниться с реальным обучением в школе. Опыт, получаемый студентами в стенах Гарварда, и возможность почувствовать себя членом уникального сообщества — это неотъемлемая часть торговой марки ГШБ, и никакие электронные средства в обозримом будущем не смогут заменить непосредственного общения с преподавателями и погружения в неповторимую атмосферу Гарвардской школы бизнеса. Кларк утверждает, что работа с электронными средствами только подогревает желание увидеть свое имя в списке студентов ГШБ.

Вместе с тем, присваивая свое имя тысячам продуктов, Гарвардская школа бизнеса рискует покрыть торговую марку ГШБ налетом обыденности. Трудно претендовать на звание «только для посвященных», если находящегося в Интернете потребителя отделяет от твоих сокровищ всего лишь щелчок мышки. На карту поставлена целостность брэнда, и в Гарварде это хорошо понимают. Каждый новый проект подлежит всестороннему обсуждению, а эффективная система сдержек и противовесов позволяет отклонять любые сомнительные предложения.

«Мы расширяем свой диапазон и стараемся не допустить при этом размывания торговой марки, — говорит Кларк. — Не менее опасной является и другая крайность — нельзя сидеть сложа руки и ничего не делать».

12. Boston Beer Company

Рецепт успеха

Изменения — полезная вещь, но не забывайте об опасности потерять лицо.

Джим Кох

Успех, пожалуй, является самым серьезным из испытаний, которые могут выпасть на долю представителя радикального маркетинга. Скромный, но серьезно настроенный новичок, взявший на вооружение радикальные методы, может быстро добиться впечатляющих результатов, не попадая на экраны радаров крупных конкурентов. К тому времени, как гиганты обратят на него свой взор, он успеет занять уютную рыночную нишу. Свой главный экзамен нашему «радикалу» придется держать тогда, когда спящий медведь пробудится ото сна. Медведь, с которым пришлось сразиться в 1996 году Джиму Коху, был воистину исполинским.

Джим Кох — основатель и генеральный директор Boston Beer Company, компании, выпускающей Samuel Adams Boston Lager и еще более 15 сортов традиционного пива. «Традиционным», или «особым», называют чисто солодовое пиво, которое небольшими партиями изготавливают сотни небольших пивоварен. Кох является пивоваром в шестом поколении, он — выпускник Гарвардской школы бизнеса, бывший консультант по вопросам производства и убежденный сторонник радикального маркетинга.

Основав свое дело в 1984 году, Кох сумел создать динамичную, высокоприбыльную компанию и занять весьма привлекательную нишу на пивном рынке. Став инициатором развития сектора традиционного пива, Кох с его Sam Adams фактически изменил ландшафт американского пивного рынка, свидетельством чего стали если не показатели продаж, то уж совершенно точно — новое отношение к этому давно известному напитку. Неизменно высокое качество, солидная цена, мягкий богатый вкус Samuel Adams и возможность купить это пиво в любой точке Америки создали особому пиву серьезную репутацию, тем самым обеспечив ему место на полках баров. Успех Samuel Adams стал поводом для настоящей оргии новых предложений, когда новые сорта и специальные партии сыпались как из рога изобилия. По данным Institute of Brewing Studies из Баулдера, штат Колорадо, рынок особого пива оценивается в настоящий момент в 3 млрд. долларов.

В своем первоначальном бизнес-плане Кох подсчитал, что ежегодная продажа 5 тыс. баррелей пива позволит ему подниматься над точкой безубыточности. По его прогнозам, чтобы выйти на эти объемы, компании необходимо было от трех до пяти лет. Boston Beer перешагнула эту черту уже через восемь месяцев.

Несмотря на то что Кох не скрывает своего презрения к самому понятию «маркетинг» и предпочитает проповедовать преимущества личных продаж, история Boston Beer способна преподать немало маркетинговых уроков, многие из которых уже взяты на вооружение самими крупными конкурентами бостонской компании, стойкими приверженцами традиционного маркетинга. Пиво Sam Adams удостоилось наивысшего признания, о котором мечтает любой специалист по радикальному маркетингу: оно стало объектом пристального внимания со стороны лидеров пивного рынка.

Boston Beer Company, активы которой оцениваются в 210 млн. долларов, является ведущим игроком на рынке особого пива. Ежегодно она варит больше этого напитка, чем пять ее ближайших конкурентов вместе взятых. Хотя Кох не был

первым, кто наладил серийный выпуск «домашнего» пива, он стал в этом секторе лучшим, и этим он обязан неистовой вере в свой продукт, способности не пугаться ничтожности шансов на успех и новаторскому подходу к стратегии продаж, который по большей части был обусловлен скудостью финансовых ресурсов.

Как и другие представители радикального маркетинга, Кох отказывается делегировать функцию маркетинга, следит за тем, чтобы маркетинговый отдел компании оставался небольшим и компактным, и считает основой маркетинговой стратегии Boston Beer непосредственный контакт с ее потребителями. И если на начальном этапе цель, которую ставил перед собой Кох, казалась многим совершенно недостижимой, сам он, разрабатывая новые пути построения рынка и завоевания сердец покупателей, ни на секунду не усомнился в своем успехе.

Например, Кох не стал вкладывать свои скромные средства в приобретение помещений и оборудования и решил не строить собственных предприятий. Вместо этого он заключил договора аренды с уже существующими пивоварнями, например с Pittsburg Brewing Company (производителем Iron City Beer). Он варил пиво по собственным рецептам из собственных ингредиентов, используя при этом избыточные производственные мощности других компаний, что обеспечивало ему более высокий уровень прибыльности. Ни один из производителей «особого» пива, которые считали, что настоящий обед можно приготовить только на своей кухне, не мог даже помыслить о подобном «контрактном» способе изготовления своего продукта.

В самом начале своего пути Кох арендовал складское помещение, принадлежавшее одной разорившейся бостонской пивоварне, и разместил там небольшую часть производства Boston Beer. Позднее он реконструировал эту пивоварню, оборудовал помещения для отдела исследований и разработок и стал приглашать на экскурсию интересующихся покупателей. Выбор места не слишком соответствовал требованиям орга-

низации массового производства. Скорее он был продиктован маркетинговыми соображениями и помогал создать Sam Adams образ старинного бостонского пива. Интуиция подсказывала Коху: если он хотел предлагать потребителю большие объемы своего продукта, ему не следовало «заикливаться» на месте изготовления. Он использовал свой рецепт и свои ингредиенты, контролировал уровень качества—и это давало ему право с гордостью продавать собственное пиво.

За неполные десять лет, почти не прибегая к помощи рекламы, он сумел добиться широкого рыночного присутствия своего брэнда. Чтобы добиться подобных результатов, его конкурентам понадобился бы не один десяток лет и сотни миллионов долларов маркетингового бюджета. Samuel Adams быстро перерос первоначальную концепцию своего создателя, который мечтал о том, чтобы покорить сердца бостонских ценителей пива. Популярность Sam Adams вышла за пределы 50 американских штатов; в мире осталось не так много уголков, в которых посетитель бара, пожелавший выпить пива «Sam», не получит вожаделенной порции великолепного янтарного лагера. Воистину мечта маркетолога, воплотившаяся в реальность.

Впрочем, на американском пивном рынке, совокупный объем продаж которого в 1997 году составил 192 млн. баррелей, лишь мизерные 6% принадлежат особым сортам пива. Продаваемые Boston Beer 1,25 млн. баррелей — сравните с 96 млн. баррелей, которые поставляет Anheuser-Busch, — составляют менее 1% этого рынка стоимостью в 50 млрд. долларов. Boston Beer, работающая в сегменте особого пива, — это та самая часто упоминаемая большая рыба из маленького пруда.

Растревожив гигантского медведя

Как бы то ни было, успехи Boston Beer привлекли внимание Anheuser-Busch, компании из Сент-Луиса стоимостью в 11 млрд. долларов. Они вызвали у нее приступ гнева, объек-

том которого до этого становились гораздо более крупные конкуренты. В условиях, когда темпы роста американского пивного рынка сравнивались со скоростью улитки, Anheuser-Busch не мог не обратить свой взор на сегмент особого пива, темпы роста которого в предыдущее десятилетие составляли 25-30% в год. На вершине этого сегмента отчетливо выделялся размахивающий флагом «дедушкиных рецептов» Кох, ярый (а по мнению некоторых, просто бесцеремонный) пропагандист «лучшего» пива. То есть лучшего, чем Budweiser.

В настоящее время компания Anheuser-Busch контролирует 45% американского пивного рынка. Она открыто заявила о своем намерении в течение следующих 10 лет довести этот показатель до 60%. Натиск Anheuser-Busch привел к краху сотен конкурирующих фирм. По словам Тома Далдорфа, издателя популярного отраслевого журнала *Celebrator Beer News*, на пороге двадцатого столетия в Соединенных Штатах действовали 3000 пивоварен. После того как гиганты вроде Anheuser-Busch и Miller «гомогенизировали американскую пивную культуру», это число сократилось менее чем до полусотни.

К началу 70-х годов сотни небольших пивоварен, имевших преданных поклонников среди местного населения, исчезли с лица земли или были поглощены одним из более крупных конкурентов. Американские «пивные войны» свелись к трехсторонней битве, участниками которой стали A-B, Miller Brewing Company, являвшаяся структурным подразделением Phillip Morris, и Coors. Любителям пива не приходилось долго мучаться, делая свой выбор, ибо существовало только два варианта: светлое пиво или легкое светлое пиво. Блестяще используя традиционные маркетинговые технологии, не жалея денег на мощные рекламные кампании, Anheuser-Busch добилась для марки Budweiser узнаваемости, сравнимой с узнаваемостью брендов Coca-Cola и Kodak. К концу 70-х — началу 80-х годов контроль над пивным рынком Америки полностью захватила большая тройка, возглавляемая маркой Budweiser. Девиз ее знаменитой реклам-

ной кампании из 60-х годов — «Budweiser: этим все сказано» — как нельзя лучше отражал положение дел на рынке.

Однако в последние годы Budweiser начала страдать от падения объема продаж, который отмечался на протяжении шести лет подряд, и к 1997 году составил в общей сложности 20%. Пытаясь вернуть себе утраченные рыночные позиции, руководство А-В вкладывало огромные средства в рекламу Budweiser, героями которой стали лягушки и прочие амфибии. Конечно, в Anheuser-Busch не могли не заметить темпов роста в сегменте особого пива.

Проигнорировав очевидные аналогии с историей Давида и Голиафа, А-В решила выбрать в качестве своей новой цели рынок традиционного пива, и Boston Beer в частности. Знатки пивной индустрии считали, что Anheuser-Busch двигало не только стремление покорить этот бастион как таковой, но и желание усилить давление на сохранившиеся местные пивоварни, существование которых во многом зависело от доходов, которые они получали от изготовления пива по внешним контрактам. Август Буш IV, тридцатичетырехлетний наследник А-В и вице-президент по управлению торговой маркой, в апреле 1996 года на страницах журнала *Brandsweek* отметил, что, согласно полученным компанией данным, многие потребители называют лучшим пивом Samuel Adams. Кроме того, он заявил, что маленькие пивоварни намеренно создают у покупателей не соответствующее действительности представление о том, кто и где производит предлагаемое ими пиво, и причиняют тем самым ущерб торговой марке Budweiser. Медведь пробудился и был, без сомнения, очень зол.

«Политика отдельных мини-пивоварен дискредитирует качество нашей продукции, — сказал Буш. — Весьма и весьма сообразительный человек и блестящий специалист по маркетингу, мистер Кох не устает заявлять, что "меньше — значит лучше", что пиво, которое варится небольшими партиями по традиционным рецептам, имеет более высокое качество... Хочу заметить, что это неплохая платформа для раздувания разговоров, которые могут навредить нам. Мы счи-

таем, что пивовары, которые используют подобные маркетинговые уловки, должны, в соответствии с озвучиваемыми ими принципами, обнародовать происхождение своей продукции и имена изготавливающих ее компаний».

A-B включила на полную мощность все механизмы, обеспечивающие ей связь с общественностью, и привлекла внимание широкого круга средств массовой информации, обвинив производителей особого пива, и в частности Boston Beer Company, в том, что они обманывают своих потребителей, размещая контракты на изготовление своей продукции на предприятиях местных пивоваренных компаний, например Stroh's. Особенно негативные последствия имел сюжет, показанный каналом *NBC* в своем тележурнале *Dateline*. Этот сюжет анонсировался и вышел в эфир во время трансляции игр чемпионата США по бейсболу 96-го года.

Корреспондент *Dateline* подчеркнул, что Boston Beer Company рекламирует Samuel Adams как пиво, «которое изготавливается малыми партиями на основе традиционных рецептов» и производится Boston Beer Company в Бостоне, штат Массачусетс. На этикетке пивной бутылки даже имеется текст, приглашающий покупателя посетить небольшую старинную пивоварню, которая находится в этом городе.

«Мы приняли это приглашение, — продолжал репортер, — и обнаружили по указанному адресу скромное кирпичное здание, навевающее мысли о предыдущих поколениях пивоваров семьи Кох. Здесь есть все, что показывают в рекламных роликах Sam Adams, — небольшие медные котлы, оборудование для изготовления пива... Вся загвоздка состоит в том, что по крайней мере 95% пива Sam Adams производится вне стен этой пивоварни... и за пределами Бостона вообще».

Далее корреспондент рассказал, что пиво этой марки варится по контракту в пивоварнях Нью-Йорка, Пенсильвании и других городов. «Дело обстоит именно так, — констатировал он. — Покупаемый вами Sam Adams, вероятнее всего, сварен в том же месте, что и более скромные и менее дорогие сорта пива, вроде Old Milwaukee, Stroh's или Little Kings».

Авторы сюжета предоставили слово и Коху, который с первых дней существования компании не скрывал того, что Sam Adams изготавливается на производственных мощностях других предприятий. Кох выглядел на экране раздраженным и обороняющимся, и с точки зрения специалиста по связям с общественностью его выступление было полной катастрофой. Женщина, выступавшая от имени Anheuser-Busch, напротив, держалась сдержанно и убедительно и утверждала, что ее компания хочет лишь добиться того, чтобы реклама и информация на этикетках соответствовали действительности. Несмотря на то что сюжет страдал однобокостью и был небезупречен с точки зрения журналистской этики, его появление нанесло огромный ущерб не только торговой марке Sam Adams, но и всему сегменту пива, сваренного по традиционным рецептам. В результате объемы продаж особого пива значительно сократились, а курс акций Boston Beer Company резко пошел вниз.

Противостояние

Этот урок дорого обошелся нашему «радикалу». С самых первых дней существования Boston Beer Company Кох умело создавал различные информационные поводы, используя их для того, чтобы добиться для своей компании такого уровня присутствия, для обеспечения которого с помощью рекламных средств у него просто не хватило бы денег. Кох на протяжении столь долгого времени был любимчиком средств массовой информации, что выпад *Dateline* просто ошеломил его. Оглядываясь назад, он признает, что совершил тактическую ошибку, согласившись участвовать в этом сюжете, и объясняет ее тем, что недооценил мастерство специалистов Anheuser-Busch по связям с общественностью.

Хотя никто не будет утверждать, что сюжет *Dateline* был единственным фактором, обусловившим снижение темпов роста рынка, он все же сыграл в этом процессе определенную роль. К 1997 году рынок особого пива оказался перена-

сущен сотнями наименований, американским производителям приходилось бороться с возобновившейся конкуренцией со стороны зарубежных поставщиков. Если теперь и можно было говорить о каком бы то ни было росте этого сегмента, то разве что о росте черепашими темпами. Джим Кох, который в 1995 году выпустил акции своей компании на фондовый рынок, очутился перед лицом серьезных испытаний. Курс акций Boston Beer завяз где-то ниже цены начального предложения, ее доходы больше не росли, и Кох должен был призвать на помощь всю свою маркетинговую смекалку, чтобы найти выход из этого положения.

Как и подобает настоящему «радикалу», Кох не стал бороться по правилам соперников. Хотя его самолюбие и было уязвлено происшествием с *Dateline*, он с самого начала понял, что как бы отчаянно ни сражалась Boston Beer Company, ни юридические битвы, ни информационные баталии не давали ей ни единого шанса победить такого монстра, как Anheuser-Busch. Поскольку компании еще не исполнилось и 15 лет, Джиму Коху и его подчиненным, занятым маркетингом и продажами, нетрудно вспомнить о корнях Boston Beer. Успех Samuel Adams был обусловлен неукротимой решимостью команды Boston Beer доставить пиво потребителю и агрессивной тактикой продаж.

Несмотря на то что условия игры претерпели значительные изменения, Кох уверен, что дорога в будущее проходит через радикальное прошлое: нужно нанимать только страстных энтузиастов, постоянно пересматривать и заново осмысливать комплекс маркетинга, стараться сфокусироваться и делать акцент на личных продажах, которые получают поддержку в виде увеличения расходов на работу со средствами массовой информации. Цель любого шага, предпринимаемого компанией, — найти очередного любителя пива, который захочет примкнуть к армии поклонников Sam Adams. И здесь у марки Samuel Adams, которой принадлежит меньше 1% американского пивного рынка, есть огромное поле для деятельности.

«Изменения — полезная вещь, но не забывайте об опасности потерять свое лицо, — говорит Кох. — У каждой серьезной торговой марки есть ядро, которое всегда остается неизменным. Если любителю пива нравится сорт, он хочет быть уверен в том, что основные черты этого сорта всегда будут узнаваемыми. Ему нужно знать, что Samuel Adams в одночасье не превратится в ультрамодную крутую "пивнуху" и не станет разговаривать голосами ящериц или амфибий».

Перед Кохом, который отверг бесчисленное количество предложений о продаже компании, стоит непростая задача — он должен обеспечить рост доходов Boston Beer в условиях все усиливающейся конкуренции. Как и другие представители радикального маркетинга, он связан со своим потребителем неразрывными узами, и эти узы позволяют ему видеть, где лежит путь к успеху. Вместо того чтобы спрятаться за стенами офиса и засесть за разработку пятилетнего стратегического плана, Кох вернулся к истокам своих достижений: он отправился в поход по барам, ресторанам и магазинам — беседовать со своими потребителями и наблюдать за ними.

Хотя он и решил потратить более 15 млн. долларов на телевизионную рекламу — а для Boston Beer Company такой шаг является поистине радикальным, — основные вложения направлены на увеличение числа хорошо подготовленных торговых агентов. Менее чем за три года Кох более чем удвоил количество продавцов, пополнив их ряды энергичными молодыми энтузиастами, готовыми по 16 часов в день общаться с покупателями. Армия торговых представителей Boston Beer Company насчитывает 175 человек, незначительно уступая в численности торговым силам Miller Brewing и занимая третье место в общем списке производителей пива. Если же принять во внимание размер Boston Beer, то равных ей по этому показателю вовсе не будет.

«По большому счету, — объясняет Кох, — мы никогда не сомневались в качестве нашего пива, поэтому основная задача состоит в том, чтобы приблизить его к потребителю,

сделать так, чтобы оно стояло на видном месте в каждом баре, ресторане, магазине, чтобы люди пробовали его и не забывали о том, что оно существует».

Кох, чей агрессивный подход к бизнесу сильно раздражал многих его коллег по «традиционному» пивному цеху, очутился между молотом и наковальней: с одной стороны, его осыпали бранью столпы массового пивоварения, с другой — недовольство выражали представители того самого сегмента, лидером которого он и являлся. Если случай с *Dateline* и произвел какой-то положительный эффект, то он заключался в том, что этот эпизод заставил сплотиться всех тех, кто варит пиво по «особым» рецептам. Авторы статей, появившихся в отраслевых изданиях после показа этого телесюжета, напоминали приверженцам традиций, кто был их настоящим «врагом», и отдавали должное усилиям Коха, направленным на пропаганду более качественного пива.

Кроме того, этот инцидент напомнил Коху, что даже если на протяжении 13 лет темпы роста твоей компании ежегодно составляют 35%, удача может в одночасье отвернуться от тебя. Лучшие из «радикалов» умеют возвращаться в прошлое, сохраняя при этом нацеленность на будущее.

«Соблазн объявить: "Ну вот, мы забрались на вершину, теперь мы должны выглядеть, как крутые парни и вести себя, как крутые парни", — очень велик, — говорит Кох. — На самом деле такая стратегия смерти подобна, ведь эти парни всегда смогут быть самими собой лучше, чем мы сможем быть ими. Некоторые слишком остро реагируют на естественно присущую любым отношениям цикличность. Люди становятся старше, а Sam Adams остается прежним, и вот начинаются разговоры о том, что это уже совершенно новый этап и нужно отказаться от всего, что когда-то приносило вам успех, и броситься совершенно в другую сторону. А я глубоко уверен в том, что нам нужно продолжать делать то, что сделало нас преуспевающими».

Чтобы понять, почему детище Коха стало преуспевающей компанией, нужно вернуться к истокам и проследить, как

развивалась модель продаж Boston Beer. Ведь историю успеха Джима Коха можно считать букварем радикального маркетинга.

Делай то, что любишь, — и деньги сами придут к тебе

В 1984 году, когда тридцатичетырехлетний Кох основал Boston Beer Company, он весьма успешно работал в сфере консультирования, был сотрудником влиятельной Boston Consulting Group и зарабатывал по 250 000 долларов в год. Как и многие другие представители радикального маркетинга, он решил на этот шаг не только потому, что увидел неплохую возможность для зарабатывания денег, — он стал заниматься тем, к чему чувствовал призвание. И это неудивительно: его отец, дед и еще несколько поколений его предков были пивоварами.

Кох окончил Гарвард и получил степени в области бизнеса и юриспруденции и вовсе не помышлял о карьере пивовара. Однако когда в конце 70-х — начале 80-х западное побережье всколыхнула волна интереса к пиву, сваренному по особым рецептам, Кох вспомнил о своих корнях. Он с интересом читал о Фрице Мэйтэге, наследнике империи электробытовых приборов, который в 1965 году купил расположенную в Сан-Франциско Anchor Brewing Company; он возродил старые традиции пивоварения, а затем вернул на рынок чисто солодовое пиво.

В конце 70-х, когда на американском пивном рынке безраздельно властвовали Anheuser-Busch, Miller и Coors, в Калифорнии, Орегоне и Колорадо постепенно сформировалась небольшая, но убежденная группа ценителей пива, которая начала варить небольшие партии ароматного пива в собственных мини-пивоварнях. В 1977 году первая такая пивоварня открылась в калифорнийском городе Сонома, а два года спустя был принят федеральный закон, разрешающий изготовление пива в домашних условиях, вследствие чего

интерес к разработке новых, отличных от массового продукта сортов пива резко возрос. В 1982 году очередной закон разрешил организовывать пивоварни при ресторанах. Зародилась новая индустрия.

Находясь за много миль от эпицентра этой революции, в Бостоне, Кох услышал ее отзвук. Потомок пивоваров из Огайо, он давно уже с горечью наблюдал за тем, как пивной рынок Америки становится все более и более единообразным. Когда-то, до того как эта отрасль была монополизирована кучкой гигантов, отец и дед Коха варили пиво в маленьких пивоварнях неподалеку от Цинциннати. Создавая массовые марки пива, крупные пивоваренные компании игнорировали потребности тех любителей, которые искали пиво с более интересным и богатым вкусом. На протяжении многих лет эти ценители платили более высокую цену и покупали импортное пиво, при этом, по мнению Коха, получая за свои деньги не так уж и много: чуть больше вкуса в напитке не первой свежести.

Как это часто случается с «радикалами», Кох увидел в этом противоречии свой шанс, свободный объем, который он мог заполнить свежим, душистым пивом высшего качества. Он любит вспоминать, как забрался однажды на чердак отцовского дома и рядом с пачкой старых журналов обнаружил коробку со старинными рецептами пива, которыми пользовался еще его прапрадед. Внимание Коха привлек один из них. В 60-е годы его отец варил по этому рецепту пиво, в состав которого входил особый хмель, привезенный из Германии.

Заинтересовавшись, Кох решил воспользоваться найденным рецептом и превратил в пивоварню кухню собственного дома в Ньютоне, штат Массачусетс. От высокой влажности от стен отвалились обои, но глубокий, богатый вкус получившегося пива того стоил. Кох сразу понял, что у него есть продукт высшего класса, — теперь оставалось «всего лишь» вывести его на рынок. Создание компании, которая смогла бы продавать это пиво, было задачей совсем другого поряд-

ка. Еще в Гарвардской школе бизнеса он твердо усвоил простое, но важное правило: чтобы выйти на существующий рынок, новая компания должна предложить более дешевый или более качественный продукт. Либо первое, либо второе — в противном случае ты никому не будешь интересен. Доказательством этого служил опыт нескольких поколений его собственной семьи. Все они, начиная с прапрадеда Коха, варившего пиво в Сент-Луисе, в разное время владели тринадцатью пивоварнями, тринадцать из которых разорились.

Кох, который в начале 70-х проработал три года инструктором в Outward Bound (школа экстремальных видов деятельности), был знаком с методиками выживания. Отправная точка была очевидной: не стоит пытаться соперничать с акулами вроде Budweiser или Miller. Своей целью Кох выбрал рынок импортного пива. Он решил, что сможет убедить любителей Heineken и Beck's попробовать высококачественное отечественное пиво, пусть даже и немного более дорогое.

Представители радикального маркетинга, как правило, наделены способностью отчетливо видеть все, что происходит на их рынке, — в то время как сторонние наблюдатели многое упускают из виду. «Радикалы» в самом деле склонны рассматривать невозможное как прекрасную деловую возможность. Кох сразу понял, что качество его продукта настолько превышало все то, к чему привыкли американцы, что этот продукт мог сам создавать себе и клиентскую базу, и спрос. В отличие от крупных пивоваренных компаний, ему не приходилось идти на компромиссы, чтобы вывести свой продукт на массовый рынок. Он мог сосредоточиться на секторе, который состоял из покупателей, мечтающих о бокале отличного пива, и заниматься продажами. Кох был уверен, что рынок у его продукта есть, он только не знал, насколько большим был этот рынок.

Все еще числясь сотрудником консалтинговой фирмы, Кох начал делать первые шаги в качестве главы новой компании. Он вложил в нее 100 000 долларов собственных сбе-

режений и еще 140 000 занял у родственников и друзей. Положив несколько бутылок с еще не имеющим названия пивом в свой портфель и обложив их пакетами со льдом, Кох с замиранием сердца отправился в ближайший бар. Там он подошел к стойке и, обращаясь к мужчине, который вытирал стаканы, стал расхваливать свой продукт. Как выяснилось позднее, мужчина был подсобным рабочим (он расставлял на полки стаканы и бутылки) и не знал английского языка. «Он смотрел на меня так, словно у меня вдруг выросла вторая голова», — вспоминает Кох.

Наконец в зал вышел управляющий, и Кох начал свою агитационную речь по новой. Он убедил управляющего попробовать принесенное пиво. Понюхав содержимое бутылки и сделав из нее пару глотков, управляющий кивнул и заказал 25 ящиков. Так Boston Beer Company заключила свою первую сделку. Для Коха этот момент стал моментом катарсиса, наглядной иллюстрацией действенности метода личных продаж. Маркетинг — это шарлатанство, думал он. Все эти изощренные рекламные кампании, демографические исследования и акции по продвижению товара не приносят никакого толку, если ты не готов встречаться с покупателем лицом к лицу и продавать ему свой продукт.

Годы спустя, в статье, которую напечатал журнал *Inc.*, Кох написал:

Когда я наконец вернулся в этот вечер домой, в моем мозгу родилась теория, касающаяся того, что движущей силой практически любого бизнеса являются продажи. Именно продажи служат средством осуществления взаимодействия продукта и покупателя и обеспечивают жизненно необходимый контур обратной связи. Если руководителям чаще приходилось бы покидать кабинеты и заниматься продажей своего продукта, они стали бы гораздо внимательнее относиться к тому, что выпускают их компании. Когда ты стоишь перед покупателем и предлагаешь ему товар, между вами нет никого, за чью спину ты мог бы спрятаться.

Убежденный ниспровергатель авторитетов, Джим Кох не признает традиционных маркетинговых методик, отзываясь о них коротко: «Чушь собачья». Как-то раз, выступая на встре-

че предпринимателей в Библиотеке Конгресса в Вашингтоне, Кох провел неожиданную аналогию: «Маркетинг по сравнению с продажами — это все равно что мастурбация по сравнению с сексом. Маркетингом можно заниматься в одиночку, запершись в темной комнате. Продажи предполагают общение с другими людьми, и они дают реальный результат». Вместо того чтобы штудировать учебники по маркетингу, Кох пытается разгадать секреты психологии покупателя с помощью «Одиссеи» или стихов Т. С. Элиота. Он любит вспоминать, что в Гарвардской школе бизнеса он прослушал лишь годичный курс маркетинга, и то только потому, что этот курс был обязательным. Работая консультантом, он специализировался на вопросах производства и считает это своим преимуществом.

«Когда я начинал свое дело, мысль о том, чтобы смотреть на мир сквозь жесткие рамки демографии и маркетинговых исследований, просто не приходила мне в голову, — говорит Кох. — Да и, в любом случае, у меня на это не было денег. До сих пор я много общаюсь с покупателями, поэтому мне не надо посещать фокусные группы, чтобы узнать, кто является моим потребителем. Когда-то я проводил немало времени в барах, представляя свой продукт и успевая поговорить с двадцатью клиентами за вечер. Стоит проделать это пару сотен раз, и ты получаешь отчетливое представление о том, чего хочет твой потребитель».

По мнению Коха, традиционный маркетинг может быть полезен для таких глобальных марок, как Coca-Cola, Budweiser или зубная паста Crest. Но в большинстве случаев традиционный маркетинг — это не что иное, как «дымовая завеса, которая скрывает неспособность понять своего потребителя». Идея о том, что дорогостоящие маркетинговые исследования могут помочь наладить отношения с покупателем, лишена всякой логики. Исследование рынка не относится к категории точных наук, его плоды — это скорее основанные на фактах догадки, чем реальные знания. «Все равно что предсказания астролога», — замечает Кох.

Несмотря на пренебрежение, с которым Кох относился к формальному маркетингу, его бизнес-план включал в себя целый ряд новаторских маркетинговых шагов, часто продиктованных соображениями необходимости. Хотя он страстно желал иметь собственную пивоварню и впоследствии даже вложил почти 3 млн. долларов в потерпевший неудачу проект по созданию таковой, его основной задачей была доставка потребителям пива Sam Adams. Он рассудил, что себестоимость пива сравнительно невысока, даже если при его изготовлении используется самый отборный солод и хмель: на 95% пиво состоит из воды. В отличие от других производителей традиционного пива, Кох решил не организовывать собственную пивоварню. Вместо того чтобы отвлекаться на строительство и тормозить тем самым развитие компании, он решил доверить производство своего продукта внешним исполнителям.

Вскоре Кох стал объектом осуждения со стороны остальных участников зарождающегося рынка «особого» пива, которые считали, что если у пивовара нет своего оборудования, то у него нет и своего продукта. Но, как и другие представители радикального маркетинга, Кох верил в свой продукт с жаром религиозного фанатика. Он знал, что для потребителя важны качество, вкус и консистенция пива. Где и кем это пиво производится, его не волнует.

Не имея средств на оплату консультантов и исследований рынка, Джим Кох провел собственное ненаучное исследование. Чтобы выбрать имя для новорожденного лагерного пива, он провел среди любителей этого напитка опрос. Первоначально он склонялся к названию New World Boston Lager, но результаты опроса заставили его выбрать имя Samuel Adams (Сэмюэль Эдамс — народный герой Бостона, прославленный патриот, который по совместительству был еще и пивоваром). Кох напечатал пробные этикетки и приставал с расспросами к каждому, кто готов был с ним поговорить, в том числе к бизнесменам, которые оказывались его соседями во время перелетов из одного города в другой. Он опросил бо-

лее тысячи человек; итоги однозначно свидетельствовали о том, что фаворитом является Samuel Adams. «Я подумал: вот недорогой способ решить мою проблему, и где, как не в самолете, его применять, — рассказывал Кох в интервью журналу *Inc.* — Салон самолета обычно заполнен самыми подходящими людьми — бизнесменами, многие из которых очень уважают пиво».

Смазывая шестеренки рекламной машины

Коху был нужен партнер, и он бросил клич. Несколько коллег по Boston Consulting Group вручили ему свои резюме. «Но все эти люди были так похожи на меня», — вспоминает Кох. Повинуясь внезапному озарению, он решил, что первым наемным работником компании станет работавшая с ним в Boston Consulting секретарша, двадцатитрехлетняя Ронда Колмэн. Она была молода, привлекательна, общительна и по вечерам подрабатывала в качестве бармена и официантки. Ронда была хорошо знакома с жизнью бостонских баров, чем Кох, не являвшийся завсегдатаем таких заведений, похвастаться не мог, и ее знания обеспечивали новой компании как доступ на этот рынок, так и его глубокое понимание без всяких дорогостоящих исследований. Колмэн, четыре года назад окончившая школу секретарей, знала, как работают бары, кто принимает решения о закупках и что необходимо сделать, чтобы там появилось новое пиво.

Как это часто бывает во вновь созданных компаниях, Кох и Колмэн делили между собой все обязанности. Кох выучился управлять погрузчиком и самолично загружал ящики с пивом в кузов фургона. Колмэн, невыспавшаяся после ночной смены в баре, приползала в 6.30 на склад, садилась за руль грузовика и отправлялась доставлять товар заказчикам. Проведя целый день в переговорах с потенциальными покупателями, Кох вечером садился в самолет и летел в Питтсбург, чтобы проконтролировать ночную варку очередной партии пива, принять душ, переодеться в номере Holiday Inn и ус-

петь на очередной рейс в Бостон, где ему предстояло снова рассказывать клиентам о достоинствах Samuel Adams.

Третьим сотрудником Boston Beer Company вскоре стала Сэлли Джексон, которая занималась связями с общественностью и специализировалась на обслуживании ресторано-гостиничного бизнеса Бостона. Кох предложил ей заниматься делами Boston Beer Company и пообещал 36 000 долларов в год. Джексон подсчитала, что предложенной суммы едва хватит на оплату ее гонорара, но никак не достаточно для покрытия накладных расходов. Поскольку дополнительных денег у Коха не было, он заплатил ей акциями, и Джексон получила в собственность 2% компании.

Посоветовавшись, Джексон и Кох отказались от классической схемы продвижения новой компании. Если бы Джексон начала готовить информационные подборки для прессы и лично общаться с журналистами, пресса отнеслась бы к Boston Beer как к еще одной крупной фирме, ничем не отличающейся от сотен давно им известных. Джексон хотела, чтобы они увидели, что Boston Beer Company — это упрямая новорожденная малышка, отчаянно пробивающая себе дорогу на бостонский рынок. Было решено, что Кох станет сам рассказывать представителям печати свою историю. При этом вместо того чтобы обращаться к корреспондентам, которые освещают вопросы питания или стиля жизни, он будет атаковать тех, кто освещает события в мире бизнеса. Таким образом, Boston Beer добьется двойного эффекта: с одной стороны, она получит известность, с другой — привлечет внимание своей целевой аудитории, мужчин в возрасте от 21 до 49 лет, которые традиционно являются основными читателями деловой прессы.

Увлеченность Коха и его дар рассказчика обеспечили ему внимание средств массовой информации. Первой победой стала статья в *Business Week*. «Моя семья занималась изготовлением пива еще в те времена, когда Эберхард Анхойзер торговал мылом», — похвалялся в ней Кох. С помощью Джексон, которая направляла его шаги, Кох на несколько лет стал признанным любимчиком прессы. Его имя мелькало на стра-

ницах *People*, *New York Times*, *Fortune*, *Wall Street Journal*, *USA Today*, *Newsweek*, *Forbes* и других американских газет и журналов. Классический пример радикального маркетинга: история Boston Beer стала достоянием десятков миллионов потенциальных потребителей, при этом самой компании не пришлось потратить на это ни одного цента.

Когда компании исполнилось шесть недель, Кох, Колмэн и Джексон выставили Samuel Adams на таком же молодом, как и сама Boston Beer, отраслевом мероприятии — проходившем в Денвере Большом американском фестивале пива. По словам Тома Далдорфа, фестиваль задумывался как праздник производителей, занятых в секторе традиционного пива. В первый год проведения он привлек внимание приблизительно 30 компаний и собрал около 300 посетителей. Впоследствии фестиваль стал играть значительную роль в жизни этого сегмента пивоваренной отрасли: в 1997 году в нем приняли участие 430 компаний, которые представили более 1400 сортов пива; за три дня фестиваль посетило свыше 35 000 человек.

Кох отнесся к этому мероприятию как к уникальной маркетинговой возможности. Не многие пивоваренные компании послали на фестиваль руководителей высшего ранга — Кох же проводил там целые дни и с воодушевлением рассказывал всем желающим о своем продукте. Он не жалел пива для проведения дегустаций и в подробностях описывал каждому, кто соглашался его выслушать, свойства высококачественных ингредиентов и особенности технологий, которые использовались при изготовлении Samuel Adams. Неумная активность Коха, помноженная на отличное качество пива, принесла свои плоды.

Заключительным аккордом фестиваля стало присвоение звания «лучшего пива», обладатель которого был определен по результатам голосования посетителей. В тот первый год этот титул получил Samuel Adams, и ликование Коха не было предела. Не успел высохнуть клей на первых этикетках с надписью «Sam Adams», а Кох уже имел право называть себя

производителем «лучшего пива в Америке». Неважно, что фестиваль, на котором он получил это звание, был всего лишь затеей находившейся в зачаточном состоянии отрасли «традиционного пивоварения» и никто за пределами этой тесной маленькой группы даже не слышал о его существовании. В любом случае у Samuel Adams теперь был почетный знак, свидетельство признания, которое можно было активно использовать в маркетинговых целях.

Дождаясь на следующее утро в денверском аэропорту вылета задержавшегося рейса на Бостон, Джексон заметила несколько телефонов-автоматов и тут же приступила к работе. Бросив монетку в чрево первого телефона, она набрала номер *Boston Globe* и убедила его корреспондента взять у Джима Коха интервью. Оставив Коха беседовать по первому телефону, она переместилась в другую кабинку и позвонила в следующий очаг массовой информации, затем в следующий — и так до тех пор, пока Кох не обошел все имевшиеся в наличии таксофоны. Прилетев в Бостон, они сели в такси; радиоприемник, который был включен в машине, вещал о том, что местное пиво стало «лучшим пивом Америки».

Кох с энтузиазмом использовал одержанную победу для продвижения своего продукта. Завоеванный титул появился на этикетках Samuel Adams, на плакатах, баннерах и других рекламных материалах. Став победителем с первого захода, Кох был полон решимости повторить свой успех. «Это звание имело для Джима огромное значение, — вспоминал Далдорф. — Он поставил перед собой задачу получать эту награду из года в год». Компания развивалась, и теперь на фестиваль прибывала уже целая команда Boston Beer. Веселые симпатичные девушки щедро разливали пиво по большим бокалам, проводили презентации и рассказывали посетителям чудесную историю Samuel Adams.

«Джим превратил Большой американский фестиваль пива в средство пропаганды собственных достижений, — добавляет Далдорф. — Он сделал участие в этом мероприятии одним из приоритетных направлений деятельности компа-

нии. Он поступил как настоящий коммерсант: использовал полученное преимущество в качестве трамплина для покорения новых высот». Четыре года подряд Samuel Adams получал звание «лучшего пива», пока по требованию других участников организаторы фестиваля не отменили розыгрыш этой награды. (В настоящее время на нем проводятся закрытые дегустации, по итогам которых жюри, состоящее из авторитетных специалистов, награждает производителей лучших сортов пива золотыми медалями. В 1997 году Boston Beer получила три такие медали.)

Коллеги по «традиционному» цеху были не в восторге от агрессивной маркетинговой тактики Коха, и среди таких же, как он, мелких производителей он приобрел не слишком лестную репутацию. В привыкшем к спокойствию и размеренности сообществе пивоваров Западного побережья Коха считали расчетливым чужаком, который отбирал у добропорядочных производителей пива долю рынка, предлагая покупателю изготовленный на стороне продукт. По мнению некоторых, Sam Adams вообще не заслуживал звания «традиционного» или «особого» пива. По мере того как дело Коха набирало обороты, а показатели продаж Boston Beer неуклонно стремились вверх, появлялось все больше людей, которые желали, чтобы его настигло заслуженное возмездие.

У самого Коха времени на участие в сваргах и перепалках не было. Он продолжал искать новые решения и строить свою торговую марку. Ночью в его голове роились миллионы идей. Он чувствовал себя учителем, который должен рассказать любителям янтарного напитка о существовании более качественного пива с более насыщенным вкусом. Объемы продаж продолжали расти, и компания начала получать серьезные прибыли.

Пиво первой свежести

Пестуя Boston Beer Company, Кох вывел для себя простое, но важное правило: концентрируйся на ключевых направлени-

ях и не позволяй себе отвлекаться по мелочам. «Для нас это означало следующее, — говорит Кох, — если мы обеспечим каждой партии нашего пива отменное качество и не покладая рук будем приближать Sam Adams к его потребителю, то останемся на коне. Если мы дадим слабину в любом из этих вопросов — пиши пропало».

В Германии, куда Кох отправился, чтобы купить особый сорт хмеля, который входил в состав Samuel Adams, у него появилась новая идея. Он решил познакомить со своим продуктом самых избалованных ценителей пива и попробовать продавать Sam Adams на родине пивоварения. Применяемые Boston Beer Company ингредиенты и методики отвечали требованиям немецкого законодательства, согласно которому для изготовления пива можно использовать только ячмень, дрожжи, воду и хмель (дополнительные ингредиенты, такие как рис или кукуруза, которые содержатся, например, в пиве Budweiser, считаются запрещенными). Sam Adams стало первым американским пивом, импортированным в Германию, и Кох поспешил оповестить журналистов об этом знаменательном факте.

В 1987 году Кох продемонстрировал рынку преимущества контрактного пивоварения. Он заключил договор с заводом, который находился на Западном побережье, получив таким образом возможность в течение 24 часов поставлять только что изготовленное пиво в любую точку Соединенных Штатов. Boston Beer не добавляла в свой продукт консервантов, и Кох знал, что после четырех-пяти месяцев, проведенных на полке магазина, пиво Samuel Adams отчасти теряло свою свежесть. Boston Beer совершила новый маркетинговый прорыв и первой из производителей пива стала наносить на упаковку дату изготовления, гарантируя, что бутылки с Samuel Adams будут доставлены в точку продажи не позже, чем через 24 часа с момента изготовления, в противном случае их можно будет вернуть производителю. Возвращению подлежало и пиво с истекшим сроком реализации. Стоимость просроченного пива, которое Boston Beer Company принимает

обратно в течение одного года, составляет более 1 млн. долларов, но дело того стоит. Эта политика оказалась настолько эффективной, что практически все конкуренты Boston Beer, в том числе и такие гиганты, как Anheuser-Busch, последовали примеру компании.

Кох действительно не знает покоя. Не имея возможности тягаться с гигантами пивоварения, имевшими огромные рекламные бюджеты, он нашел альтернативные каналы для рекламирования своего продукта. Он выбрал основным носителем радио, что сэкономило ему средства, а также обеспечивало более широкий охват целевой аудитории, которая в основном состояла из мужчин двадцати с небольшим лет. Он сам сочинял и записывал рекламные ролики, которые всегда были яркими и запоминающимися.

В одном из своих первых выступлений на радио, которое вышло в эфир в 1987 году в дни празднования столетия статуи Свободы, Кох заявил: «Когда Америка приглашала из Европы ее бедных и усталых жителей, она не имела в виду европейское пиво». Кроме того, он поименно назвал некоторых из своих конкурентов, например, Heineken и Beck's, которые добавляли в поставляемое на экспорт пиво дополнительные ингредиенты, что делало его непригодным для продажи в самой Германии. Шпильки Коха заставили этих производителей пересмотреть рецептуры своих экспортных продуктов.

Кох обожает полемизировать, считая, что дискуссии помогают ему привлечь дополнительное внимание. Он цитирует рекламного гуру Дэвида Огилви, который однажды сказал: «В пустой церкви души не спасают». Маркетинговый стиль Коха является отражением его индивидуальности, склонности к нестандартным подходам, которая характерна для всех его начинаний. Кох не просто лично занимается продвижением торговой марки, он делает это с огромным рвением и удовольствием, не упуская ни единой возможности для того, чтобы продать свой продукт. 31 декабря 1992 года Кох покорил вершину горы Аконкагуа, которая расположена в Южной Америке и является самой высокой точкой земного шара после

Гималаев. Поднявшись на высоту 23 068 футов* над уровнем моря, он достал бутылку пива Sam Adams и, словно зная, поднял ее высоко над головой. Кох знал, что, поскольку летний сезон восхождений на Эверест был уже закрыт, в этот момент на планете не было человека, который находился бы выше него. Это было рекламное действие, достойное самого Ричарда Брэнсона. Вернувшись на родину, Кох с восторгом поделился с журналистами подробностями этой истории.

По мнению Коха, тот, кто хочет создать компанию, подобную Boston Beer, должен быть готов к тому, чтобы действовать не по правилам и раздвигать границы дозволенного. Одной из самых удачных маркетинговых идей Коха стала тактика рекламирования пива в местах продажи, которая обеспечила высокую узнаваемость его торговой марки. Он стал инициатором проведения вечеров Samuel Adams и «пивных ужинов» в барах и дорогих ресторанах сначала Бостона, а затем и других городов Америки. В последнее время эту маркетинговую уловку начали копировать и его конкуренты.

С 1986 года Кох снабжает бары и рестораны выполненными по индивидуальному заказу пластиковыми стойками для меню и планшет-палатками. Уже более 10 лет Boston Beer запрашивает у этих заведений предлагаемые ими меню и бесплатно печатает их на фирменных картах с логотипом Samuel Adams в количествах, достаточных для обеспечения ими каждого столика и барной стойки. Компания изготавливает более 2 млн. подобных меню; большинство из ее крупных конкурентов также воспользовались ее примером. «В 1985 году это было для нас единственной возможностью дать людям понять, что здесь продается Sam Adams», — говорит Ронда Колмэн.

Контакт с потребителем

Тридцатилетняя Крис Кайдел, торговый представитель Boston Beer Company, отвечает за обслуживание баров и рес-

* Около 6969 м.

торанов, расположенных в районе Бостона. Она никогда не уезжает от своего клиента, не расставив в баре или обеденном зале несколько планшет-палаток или карточек с меню. Ее джип доверху загружен всевозможными рекламными материалами Samuel Adams, начиная от картонных планшет-палаток и заканчивая огромными баннерами, стоимостью по 40 долларов каждый, которые компания щедро раздает своим клиентам.

По словам Колмэн, которая руководит все расширяющейся службой продаж компании, торговые агенты знают, что они не должны покидать клиента, не сделав для него что-нибудь полезное, будь то вручение планшет-палаток, помощь в починке поврежденной линии розлива или занятие с официантами, посвященное особенностям нового сорта, предлагаемого Boston Beer Company. Задача Кайдел — сделать так, чтобы доля продуктов Boston Beer в общем объеме продаваемого каждым клиентом в розлив пива категории «особое» составила не менее 30%. В последние годы, с ростом числа производителей пива «по традиционным рецептам», добиться этого становится все труднее. Даже у себя дома, в Бостоне, торговой марке Samuel Adams нелегко справляться с возросшей конкуренцией. Клич торговых агентов Boston Beer — «Вперед и с лагером!» (Lead with Lager). Он является напоминанием о том, что флагманом компании по-прежнему остается Samuel Adams Boston Lager, которому должны быть обеспечены достойные позиции на рынке.

Крис Кайдел молода, привлекательна и энергична; по меньшей мере 40% торговых представителей Boston Beer являются женщинами. В то время как крупные производители пива, такие как Anheuser-Busch и Miller, пользуются услугами дистрибьюторов, Boston Beer предпочитает работать напрямую с клиентами. Кайдел едет в один из бостонских ресторанов, чтобы убедиться, что линия розлива нового пива Boston Cream Ale, предлагаемого ее компанией, работает нормально. Она договаривается с управляющим о том, чтобы провести занятие с официантами, и обещает приехать на следующий день и рас-

сказать им о новом сорте. При ресторане действует бар, который пользуется большой популярностью у местных студентов и приезжающих в город гостей: ведь он предлагает посетителям целых 18 сортов разливного пива. Кайдел проделала здесь большую работу: четыре линии розлива принадлежат Boston Beer, и лишь одна предлагает Bud Light.

Аналитики с Уолл-стрит, отслеживающие состояние дел в пивной отрасли, единодушны во мнении, что Boston Beer имеет самую подготовленную и эффективно действующую службу продаж. Каждые три-четыре месяца торговые представители компании проходят недельный курс повышения квалификации, на котором изучают технику продаж, принципы работы с клиентами и другие дисциплины. «Нашим конкурентным преимуществом являются торговые агенты», — говорит Ронда Колмэн. Эти рядовые продаж напоминают проповедников-мормонов, вторит ей Том Далдорф из *Celebrator Beer News*. Увлеченные, умные, энергичные, они работают по 16 часов в сутки, проводят «пивные ночи» и составляют для Коха и Колмэн подробные отчеты о своей деятельности.

«Благодаря Джиму "особое" пиво стало доступным любому жителю Америки, оно продается во всех розничных магазинах и в большинстве баров. И все это потому, что он отлично понимает правила изготовления и продвижения пива и успешно применяет их на практике, — говорит Далдорф. — Производители "традиционного" пива должны благодарить Коха за то, что он показал им, как нужно продавать этот продукт. Если бы не он, этот рынок еще долго состоял бы из одинок, которые бы тихо варили пиво и предлагали его своим соседям».

Расширение без размывания

Boston Beer отчетливо осознавала необходимость расширять границы торговой марки, сохраняя при этом ее целостность и чистоту. Вскоре после удачного дебюта Samuel Adams Boston

Lager компания начала экспериментировать с новыми сортами пива, в частности, она первой среди коллег прибегла к такому способу расширения брэнда, как предложение «сезонных» сортов, что оказалось весьма успешной идеей. Ассортимент Boston Beer пополнили Honey Porters, Cream Stout, Octoberfest, Winterlager, и компания постоянно ищет новые варианты, желая удовлетворить стремление потребителя попробовать что-то новенькое.

В 1994 году Кох вновь раздвинул границы, предложив покупателям самое крепкое пиво в мире; похожий на коньяк напиток крепостью в 35 градусов назвали Triple Bock. Пиво, которое на вкус напоминает старый портер или херес, разливается в небольшие синие бутылки емкостью 250 мл, на которых 24-каратным золотом нанесено имя Samuel Adams. Одна бутылка стоит 4 доллара, ящик — 100 долларов. Несмотря на то что Triple Bock пока не принесло компании прибыли, оно остается предметом особой гордости Коха, который охотно объясняет, что побудило компанию к созданию такого пива. В транслируемых по радио рекламных роликах он похвалится тем, что из-за высокого содержания алкоголя пиво Triple Bock запрещено к продаже в девяти американских штатах.

«Исследования рынка никогда не натолкнут вас на мысль, что мир жаждет покупать пиво по 100 долларов за ящик и пить его порциями по полторы унции*, — говорит Кох. — Опросите миллион любителей пива, поинтересуйтесь, нужен ли им такой напиток, и они ответят "нет". Дело не в этом. Создание подобного пива, каким бы странным это ни показалось, было для нас совершенно логичным шагом — ведь мы считаем своей миссией расширение представлений о пиве. Как пивовары мы выбрали для себя такую платформу. Если пиво для тебя — это серьезно, если ты хочешь получать от своей работы удовольствие и выпускать перспективные сорта этого напитка, ты рано или поздно придешь к такому решению».

* Около 44 мл.

Для Коха список новых возможностей просто неисчерпаем. В 1995 году у него родилась идея о проведении конкурса домашнего пива. По замыслу Коха, пивовары-любители должны были представить на него образцы сваренного в домашних условиях напитка. Boston Beer обещала разлить лучшие сорта по бутылкам и продавать под торговой маркой Longshot. К участию в конкурсе было заявлено более 1600 сортов пива. Жюри, состоявшее из 65 экспертов, выбрало трех победителей, которые получили 5000 долларов денежной премии и авторские права на представленные ими сорта.

Если у Коха появлялся продукт, который, по его мнению, не соответствовал общей направленности брэнда Samuel Adams, он решал проблему путем создания дочерних компаний. Один из технологов Boston Beer несколько лет уговаривал Коха сварить светлое пиво в традициях штата Орегон, среди ингредиентов которого были бы американские сорта хмеля и которое имело бы ярко выраженный северо-западный колорит. Кох в конце концов уступил, однако вместо того чтобы продавать это пиво под торговой маркой Samuel Adams, он организовал дочернюю фирму в Портленде, штат Орегон, и назвал ее Oregon Ale and Beer Company. Новое пиво хорошо продавалось как на местном рынке, так и в других частях Америки. Вместе с тем его появление привело в ярость сплоченное сообщество орегонских пивоваров, которые были возмущены тем, что Boston Beer пользуется методами контрактного производства, и тем, что она посягнула на звание производителя традиционного орегонского пива.

Испытание успехом

Упрочившая свое благосостояние Boston Beer продолжает оставаться объектом как восторженных похвал, так и ожесточенных дискуссий, а Джим Кох очутился перед лицом неизбежной для любого «радикала» проблемы. Значительный рост рынка традиционного пива привел к изменению пра-

вил игры. Больше 10 лет Boston Beer направляла свои усилия на то, чтобы привить Америке новое отношение к пиву, и результатом ее усилий стал бурный рост этой отрасли. По мнению Коха, времена семимильных шагов прошли, и теперь компанию ожидает стабильное, равномерно развитие, база для которого была заложена в предыдущие годы.

«Мы нашли свою нишу, а ниша — это ограниченное пространство, — говорит Кох. — Ее границы защищают нас от "крутых парней", но в то же время они сдерживают и нас самих». Кох утверждает, что они с Колмэн с самого начала понимали, что, ориентируясь на аудиторию, которая ищет более качественное пиво, компания рано или поздно достигнет своего предела. «Это нормально, — говорит Кох. — Лучше быть номером один для 1% потребителей, чем номером пять для 90%. Номером пять в таком раскладе является Stroh's».

Резкое расширение предложения на рынке «особого» пива стало проблемой для брэнда Samuel Adams, основную клиентуру которого составляли люди, сделавшие поиск новых ощущений стилем своей жизни. Перед Кохом стояла задача вернуть «испытателей» в лоно Boston Beer, не переставая при этом пополнять армию поклонников Sam Adams за счет новообращенных. По мнению Колмэн, в конце 90-х компания оказалась на распутье. Ей предстояло найти ответ на вопрос: что дальше? Все знают, что Sam Adams — это отличное пиво, которое пользуется популярностью, и что из этого?

Колмэн считала, что торговая марка нуждается в репозиционировании и омоложении своей целевой аудитории. Она отмечала, что Кох всегда активно интересовался каждым аспектом деятельности компании, от принятия финансовых решений до внесения изменений в рецепты продукта; его проницательность и энтузиазм играли огромную роль в деле развития компании. Однако для дальнейшего продвижения торговой марки требовалась стройная маркетинговая стратегия, для создания которой одной интуиции Коха было уже недостаточно.

То, что произошло дальше, может стать важным уроком для сторонников радикальных маркетинговых подходов. Кох скрепя сердце отказался от категорического неприятия традиционного маркетинга. Четыре года назад Boston Beer, которая на протяжении 10 лет вообще не имела отдела маркетинга как такового, обзавелась вице-президентом по развитию торговой марки. Вице-президент, имевший опыт традиционного маркетинга в секторе пивоварения, получил зеленый свет на расширение маркетинговой деятельности компании. Кох дал согласие на использование методов, о которых еще несколько лет назад и речи быть не могло. В Boston Beer появилось то, к чему он всегда питал отвращение: исследования рынка, фокусные группы, работа с приглашенными консультантами и 15-миллионный бюджет на теле- и радиорекламу. Основные принципы радикального маркетинга, в том числе непосредственное участие первого лица в принятии маркетинговых решений, а также небольшой размер и компактность маркетинговых структур, пали под напором традиционных технологий.

Неприятным, но предсказуемым итогом этих усилий стало полное фиаско нового вице-президента. В 1998 году потерпевший поражение маркетолог с позором покинул Boston Beer Company. Он сумел создать отдел маркетинга, прилежно выплачивал огромные гонорары приглашенным консультантам и благополучно заключил договор с влиятельным рекламным агентством — только все это отнюдь не помогло увеличить объем продаж. Свернув в наезженную маркетинговую колею, Boston Beer заразилась типичной болезнью гигантских корпораций, отягощенных большими маркетинговыми отделами: каждая отдельная группа маркетологов стремится оптимизировать именно свой участок работ, что, как правило, приводит к ослаблению торговой марки в целом.

Кох пришел в ужас, когда из отдела маркетинга посыпались предложения о создании новых упаковок, украшенных снеговиками и парусниками, и о проведении рекламных акций с раздачей спутниковых тарелок. «При чем тут мы? При



чем тут Sam Adams? — возмутился Кох. — Что мы пытаемся сказать потребителю? Что связывает нас со спутниковыми тарелками? Со снеговиками? В нашей радиорекламе то шумно лакают пиво прямо с пола, то играют на ложках... Какое это имеет к нам отношение?»

По словам Коха, когда он делал все сам, графика была неуклюжей, формулировки — грубыми, но реклама выполняла свою задачу, потому что доходчиво и ясно выражала индивидуальность компании. И соответствовала образу ее торговой марки.

Интуиция подсказывала Коху, что маркетинговая задача компании — «вернуть свое лицо». Он снова взял управление функцией маркетинга в свои руки; все маркетинговые решения теперь должны утверждаться лично Кохом. «Я один по-настоящему понимаю, что такое Sam Adams. Я его создал, — говорит Кох. — Комиссии редко приходят к единодушному мнению. Комиссия — это средство достижения компромисса. А Samuel Adams не нужны компромиссы».

Не так-то просто выбить почву из-под ног «радикала», ну а если он все-таки споткнулся и потерял равновесие, он, как правило, возвращается на позиции, которые когда-то обеспечили ему успех. Кох опять стоит у маркетингового руля компании и философски реагирует на усиление конкуренции и изменение экономической обстановки. Так, в 1996 году, когда Anheuser-Busch запустила свою широкомасштабную пропагандистскую кампанию, Кох пошел в магазин, купил трилогию про «звездные войны» и просмотрел все три фильма в один присест. Он счел, что битва производителей «традиционного» пива с А-В имеет много общего с этой историей: группа повстанцев взрывает Звезду смерти (Звезда смерти — территория А-В, где запрещены все сорта пива, кроме Budweiser и Bud Light), но во второй части, «Империя наносит ответный удар», плохие парни (А-В) ожесточенно преследуют хороших парней.

Особенно внимательно Кох смотрел третью часть «Звездных войн». Если трилогия и содержала ответ на его вопрос,

то его нужно было искать именно здесь. По мнению Коха, то, что происходит с Люком Скайуокером, который теряет руку в поединке с Дартом Вейдером, очень напоминает ситуацию, в которой находится Boston Beer Company. Сил, которые обеспечили первоначальный успех, оказалось недостаточно для того, чтобы перейти на новый, более высокий уровень; Люк растерян, он оторван от Силы и не может решить, по какому пути нужно идти. Из этой истории Кох вынес убеждение в необходимости отбросить гордыню, вернуться назад, учиться и приобретать новые навыки, необходимые для новых побед.

«Нам нужно было проглотить свою гордость и вернуться назад, — говорит Кох. — Наши успехи не были следствием наших природных добродетелей. Мы преуспели потому, что попали в нужное течение. Мы двигались в нем и одновременно направляли его. Если я буду вести этот корабль дальше, мне нужно обновлять свои знания, меняться и расти и одновременно пытаться понять, что же такое Boston Beer Company. Компромиссного решения у этого вопроса быть не может».

Хотя Кох и признает некоторую эзотеричность своих концепций, он утверждает, что ответы нужно искать не в учебниках по маркетингу, а в метафорах. «Чтобы понять, что происходит, надо обратиться к первым главам "Одиссеи" и выяснить, о чем думал Телемах, отправляясь на поиски своего отца. Или прочитать написанную Элиотом "Любовную песнь Дж. Альфреда Пруфрока" и разобраться, почему Пруфрок кажется нам таким неприятным. Да, это отличается от общепринятых подходов. Но постигнуть, почему люди снова стали курить сигары, оперируя лишь категориями рассудка, невозможно. Тут дело в образах. Так что обращайтесь к тем, чей хлеб — метафора, а не к тем, кто кормится маркетингом».

Девиз Коха — не ищи готовых решений. Тот, кто использует стандартные руководства, доступные всем и каждому, получает стандартные ответы, доступные каждому и всем.

Руководства могут приносить пользу и служить источником информации, информация может быть обширной и разнообразной, но в конечном итоге, говорит Кох, «ответы должны рождаться внутри тебя, там, где царит дух, метафора, мифология, образ... Твои чувства. Я глубоко уверен, что решения приходят именно оттуда, особенно если эти решения касаются таких предметов, как Sam Adams».

13.

Уроки радикального маркетинга на службе маркетинга традиционного

Потребитель по-прежнему способен отличить пустое заигрывание от серьезных отношений. Он может не обратить на это внимания, а может и обратить.

Роберт М. Макмэт

Осталось ответить на единственный, но очень важный вопрос: ограничена ли сфера применения радикального маркетинга только кругом небольших, действующих в узком сегменте рынка, компаний, которые находятся на начальном этапе своего существования, или же этот опыт будет полезен и для профессионалов традиционного маркетинга, обслуживающих зрелые, высокоразвитые, рекламоемкие предприятия? Мы считаем, что никаких ограничений не существует, а маркетологи, которые отказываются от использования радикальных методов, становятся более уязвимыми для нападений со стороны агрессивных «радикалов» и упускают отличные возможности для организации новых проектов.

В стане традиционного маркетинга имеются представители, способные пройти «испытание татуировкой»; назовем их «радикальными консерваторами». В своей деятельности они умело сочетают лучшие элементы радикальной модели и примитивную мощь традиционных маркетинговых тех-

нологий, что позволяет им занимать лидирующие позиции на своих рынках. Компания Nike, например, начинала свой путь как типичный «радикал»: кучка спортсменов-бегунов продавала своим коллегам кроссовки, извлекаемые из недр лавки-микроавтобуса. Теперь Nike стоит 9 млрд. долларов. В 1997 году рекламный бюджет компании составил более 150 млн. Однако маркетинговые решения по-прежнему принимает генеральный директор компании, Фил Найт. «Nike Towns» — это не просто центры розничной торговли, а скорее способ общения с покупателями. Молодых и энергичных торговых представителей компании, которых часто называют Ekip (прочитанное в обратном направлении Nike), легко отличить в толпе по татуировкам с фирменными «свушами».

Еще один «радикальный консерватор» — это Budweiser. Впечатляющие размеры и гигантский бюджет маркетинга не могут затмить той страсти, которую владельцы компании питают к своему детищу. Производство пива стало делом жизни многих поколений этой семьи, и каждый младенец из рода Буш рождается со вкусом пива на губах. Август Буш III продемонстрировал, сколь большое значение он придает вопросам маркетинга, когда поручил контроль над этой функцией своему сыну и наследнику. При этом он сам продолжает держать руку на маркетинговом пульсе компании и принимает активное участие в этом аспекте ее деятельности. Развернув широкомасштабную кампанию против Sam Adams и других представителей рынка «особого» пива, Budweiser в то же время заимствует некоторые весьма радикальные приемы из тех, с помощью которых Кох атаковал своего огромного конкурента. Молодой вице-президент компании по маркетингу, Август Буш IV, проводит немало времени в барах и ресторанах, где общается со своими потребителями. Bud скопировала и весьма успешно использует изобретенную Boston Beer Company тактику «датирования срока свежести». Anheuser-Busch также организовала грандиозную рекламную кампанию (без участия земноводных), которая призвана продемонстрировать высокие стандарты качества Budweiser.

Скептики могут справедливо возразить, что и Budweiser, и Nike имеют сильные радикальные корни, в частности, обеими компаниями управляют владельцы, а не наемные менеджеры-профессионалы. Таким образом, остается открытым вопрос: могут ли профессиональные коммерсанты, причем не имеющие радикальных корней, стать «радикальными консерваторами»?

Несколько лет назад большой популярностью пользовались шутки из серии «про лампочку». «Сколько психиатров, — спрашивалось в одной из них, — нужно, чтобы поменять электрическую лампочку?» Предсказуемый ответ гласил: «Один. При условии, что лампочка действительно хочет измениться». То же самое справедливо и в отношении профессионалов классического маркетинга. Достаточно и одного, если есть настоящее желание. К несчастью, нельзя сказать, чтобы представители традиционного маркетинга с энтузиазмом перенимали радикальные методики. На каждого «радикального консерватора» приходится множество «консервативных», которые категорично отказывают радикальному маркетингу в понимании.

Возьмем, к примеру, компанию Apple Computer, которая в 1984 году сменила радикальный подход на традиционный, пригласив на пост генерального директора Джона Скалли из Pepsico. Убеденный приверженец традиционных взглядов, Скалли сделал упор на профессионализм и искоренил радикальных дух из офисов Apple. Причиной широко обсуждавшихся бед компании стало сочетание целого ряда факторов, и было бы несправедливо объяснять ее проблемы только неуклюжим переходом от успешного радикального к безуспешному профессиональному маркетингу. Однако нельзя отрицать, что клише традиционного маркетинга не смогли спасти Apple. Неудивительно, что в поисках нового капитала для давшего течь корабля совет директоров обратил свои взгляды на Стива Джобса, одного из основателей компании и настоящего специалиста по радикальному маркетингу. Если уж Скалли, который последние 20 лет заслуженно считается

одним из величайших специалистов классического маркетинга, потерпел неудачу, пытаясь заменить радикальный маркетинг его традиционным вариантом, это что-то да говорит как о первом, так и о втором.

Фиаско Quaker Oats

Можно вспомнить немало случаев, когда уверенные в успехе профессиональные маркетологи выходили на сцену с намерением очистить вверенную им территорию от радикальных идей, а в итоге обнаруживали себя в значительном отдалении от тех рубежей, которые они намеревались покорить. В качестве примера можно привести историю Quaker Oats и Snapple.

В роли самонадеянного генерального директора в этой истории выступает Уильям Смитбург из компании Quaker Oats, который, казалось, имел веские основания для того, чтобы быть уверенным в себе. В 1983 году Quaker выложила 238 млн. долларов за компанию Stokely's. Вместе с компанией она получила права на сравнительно скромную торговую марку напитка Gatorade. Отраслевые аналитики потешались над этой сделкой и упрекали Quaker Oats в том, что она, бесспорно, переплатила. Quaker Oats, однако, менее чем за 10 лет превратила 100-миллионный бизнес в компанию стоимостью 1,3 млрд. долларов, став третьим по величине производителем напитков в Соединенных Штатах. Успех предприятия был основан на использовании классического профессионального маркетинга. Quaker Oats взяла малоизвестный, ориентированный на узкий сегмент, распространяемый через супермаркеты брэнд и вложила сотни миллионов долларов в рекламу и спонсорские акции. Гигантская армия торговых представителей отвоевывала для Gatorade дополнительные метры на полках супермаркетов, а отдел разработок обеспечил непрерывный поток новых продуктов, методично модифицируя каждую из временных, о которых рассказывают на факультетах маркетинга, — вкус, цвет, размер упаковки и так далее. Gatorade

стал настоящим «хитом», по крайней мере в Америке, где не существовало сильной конкуренции в секторе напитков для занимающихся спортом.

Поэтому когда в ноябре 1994-го Quaker Oats решила заплатить чудовищную сумму в 1,7 млрд. долларов и приобрести компанию Snapple, Смитбург не обратил внимания на упреки аналитиков, которые в очередной раз усомнились в разумности действий Quaker. Ранее в том же году журнал *Beverage World* сообщал, что и Pepsi, и Соке ответили отказом на предложение купить Snapple за 25 млн. долларов, но это также не смутило Quaker Oats. Не остановило чикагского гиганта пищевой индустрии и то, что ко времени этого поглощения сегмент чайных напитков, в котором как раз и работала Snapple, достиг достаточного размера, чтобы привлечь наконец внимание Pepsi и Соке, и оба этих титана предложили рынку собственные версии подобного продукта.

Quaker Oats считала, что формула, преобразившая Gatorade, работает и в случае со Snapple. Но это было очень, очень серьезным заблуждением. Эта ошибка стоила Смитбургу, его правой руке Филу Марино и первому руководителю нового подразделения Quaker Oats Дону Уззи их постов. Что еще хуже, за нее дорого заплатили и акционеры компании, так как объем продаж Snapple упал с 700 млн. долларов до заключения сделки до 500 млн. долларов спустя год после нее. За два года, в течение которых торговой маркой управляла Quaker Oats, подразделение потеряло 100 млн. долларов прибыли. В 1997 году Смитбург был вынужден подать в отставку, а Quaker в конце концов выбросила белый флаг и продала Snapple фирме Triarc.

И опять, так же как в случае со Скалли и Apple, дело, по всей видимости, было не в плохом маркетинге. Quaker Oats была и остается достаточно успешной компанией по производству потребительских товаров. Одну четверть своих доходов она направляет на маркетинг и стимулирование продаж, на ее счету целый ряд удачных маркетинговых проектов, подобных Gatorade, и это позволяет сказать, что в компании работают опытные и искусные профессионалы маркетинга. Неверно

было бы предположить, что они просто плохо ориентируются на рынке напитков. Когда, например, Марино покинул Quaker Oats, его тут же пригласили на работу — сначала в Dean Foods, а чуть позже и в саму Pepsi, где он был объявлен преемником генерального директора Роджера Энрико. Скорее всего, проблема состояла именно в другом маркетинге. Все изменения, задуманные Quaker Oats, — в области рекламы, ассортимента, каналов распределения — просто не сработали.

История Snapple широко освещалась средствами массовой информации, от *Direct Marketing do New York Times*, и вполне достойна включения в учебник по предпринимательству. Три друга детства в 1972 году решили собрать 30 000 долларов и организовать компанию, которая стала бы заниматься распространением стопроцентно натуральных фруктовых соков на территории города Нью-Йорка. Шесть лет спустя они основали собственную торговую марку, Snapple, и приступили к производству собственного продукта. К 1987 году они предлагали на рынке газированные и чайные напитки с натуральными ароматизаторами и расширили регион своего присутствия, включив в него не только северо-восточные районы, но и Западное побережье. На момент перехода под контроль Quaker Oats у Snapple было 50 заводов, она занимала лидирующие позиции в быстрорастущем сегменте натуральных чайных напитков и делала первые шаги в направлении международного рынка.

Всего этого компания добилась благодаря типично радикальному подходу к вопросам маркетинга. Между Snapple и ее покупателями существовала глубокая симпатия, почти любовь, что характерно для отношений «радикалов» и их клиентов. Snapple не просто прошла «испытание татуировкой», но стала в нем суперчемпионом: журнал *Direct Marketing* рассказывал, что на втором фестивале в Вудстоке можно было видеть огромное количество людей с татуировками «Snapple», а одна супружеская пара из Нью-Джерси выбрала Снэплл в качестве второго имени для своего новорожденного сына.

Quaker Oats это не впечатлило. Первым звонком, который свидетельствовал о полном пренебрежении к радикальной формуле Snapple, стало немедленно предпринятое новыми хозяевами сокращение персонала Snapple с 270 до двух десятков человек. Еще серьезнее было то, что Quaker решила изменить и систему распространения. По словам *Forbes*, только после завершения сделки Quaker Oats поняла, что система распределения продукции, используемая Snapple, отличается от системы распределения Gatorade. И отличается радикальным образом.

Многочисленные автопоезда, строго придерживаясь четкого графика, доставляли паллеты Gatorade на огромные склады, которые обслуживали крупные торговые сети. Товар Snapple попадал в магазины благодаря усилиям трех сотен независимых дистрибьюторов, которые колесили по стране на своих фургонах. Одним из первых решений, которые приняли в Quaker Oats, стал перевод самых крупных и прибыльных клиентов — супермаркетов — на обслуживание с помощью сложной, разветвленной, компьютеризированной системы распределения Gatorade. В качестве компенсации за потерю этих клиентов Quaker Oats предложила дистрибьюторам Snapple право на продажу Gatorade. Для этих мелких коммерсантов подобный обмен был равносителен финансовой катастрофе. Неистовый энтузиазм, заставлявший их по 12 часов в день доставлять Snapple всевозможным покупателям, от магазинов Safeway до мелких уличных торговцев, быстро угас. Для удобства обслуживания супермаркетов Quaker Oats также сократила ассортимент с 50 до 35 наименований и предложила новые виды упаковки — групповая упаковка и пластиковые бутылки. Все эти шаги были очень логичными и профессионально грамотными, и каждый из них подрывал основы негласного соглашения, которое Snapple заключил со своими сотрудниками и потребителями.

Объемы продаж Snapple начали неуклонно снижаться — реакция на перемены в системе распределения, — и Quaker Oats быстро потеряла терпение. В «доквакеровские» времена

маркетинг и разработка продуктов Snapple практически полностью лежали на плечах тех самых потребителей, которые непрерывно звонили и писали в компанию, внося самые разные предложения, от свежих маркетинговых идей до новых вкусов и ароматов. Заведующий редакцией Direct Marketing Грег Гаттузо рассказывал: «Поклонники обеспечивали Snapple таким объемом информации о рынке, над обработкой которого большинству отделов маркетинговых исследований пришлось бы трудиться годами. Фанаты, в числе прочего, требовали выпускать больше напитков, не содержащих кофеина, и диетических напитков, увеличить размер бутылок, ввести упаковку на 12 единиц товара и уменьшить количество клея на этикетках».

Вместо того чтобы выбрать лицом компании лакированный образ, вроде рекламировавшего Gatorade Майкла Джордана, Snapple использовал в этой роли Венди Кауфман, управляющую отдела заказов. Она не отличалась особой элегантностью, но зато была абсолютно искренней. Благодаря серии недорогих телевизионных роликов Кауфман стала известна как «Венди, леди Snapple», отвечающая на письма реальных покупателей. При этом она *действительно* начинала свою карьеру, отвечая на письма. На протяжении многих лет Кауфман лично читала каждое адресованное Snapple письмо, пока объем получаемой почты не стал слишком большим. По словам директора по национальному маркетингу Snapple Марианн Фаррел, маркетинговая стратегия компании была основана на «любви потребителя к ее продукту».

Использование этой близости к потребителю было важной чертой Snapple, которая проявлялась и в первое время после перехода компании под крыло Quaker Oats. В 1995 году Дейв Элцинга, управляющий по маркетингу группы Snapple, говорил: «Почти вся наша реклама является результатом изучения более чем 3000 писем, видеокассет и поделок, которые мы еженедельно получаем от фанатов напитка». Примерно тогда же Quaker Oats воспользовалась базой данных поклонников Snapple, которая содержала 250 000 имен, и организовала имев-

ший шумный успех фестиваль Snapple, на который съехались фанаты со всей страны. Идею проведения фестиваля компания также почерпнула из письма потребителя.

Однако рекламные традиции Snapple вскоре уступили место более привычному и отшлифованному подходу. Результатом этого перерождения стала весьма неудачная рекламная кампания. Она вызвала недоумение не только у поклонников Snapple, но и у остальных зрителей. Порожденная фантазией Спайка Ли* кампания, лозунг которой звучал как Threedom is Freedom**, по словам профессионального маркетолога Смитбурга, должна была расширить контингент поклонников Snapple, не меняя при этом «вызывающего» образа торговой марки. В действительности она стала хрестоматийным примером того, как опасно заменять искреннюю симпатию к потребителю покровительственным взглядом сверху вниз и снисходительным похлопыванием по плечу.

Изменилось не только содержание, изменились и способы его передачи. Как и большинство представителей радикального маркетинга, «доквакеровская» Snapple придерживалась тактики точечных рекламных ударов. В 1993 год компания потратила на рекламу 30 млн. долларов, повторив процентное соотношение предыдущих 12 лет. Вместо того чтобы обращаться к грубой силе вещательного телевидения, Snapple старалась использовать более направленные средства, например кабельное телевидение. Она размещала свою рекламу в радиопередачах Ховарда Стерна и Раша Лимбо. Quaker Oats, которая тратила на рекламу одного продукта в 10 раз больше, чем это делала Snapple, подобный подход показался неудовлетворительным. Как только бразды правления перешли в руки Quaker Oats, непредсказуемые Руш и Ховард получили отставку. На смену им пришли передачи, ориентированные на массового зрителя. Расходы на рекламу выросли вдвое. С точечными ударами было покончено, наступила эпоха ковровых бомбардировок.

* Известный американский режиссер.

** Букв. «Быть третьим — значит быть свободным».

400 Радикальный маркетинг

И опять-таки слишком просто было бы объявить причиной всех несчастий Snapple переход от радикального маркетинга к традиционному. В конце концов, следует признать, что торговая марка испытывала определенные трудности и до того, как стала собственностью Quaker Oats, и этим отчасти и объяснялось решение о продаже. Тем не менее смена маркетинговой формулы, безусловно, сыграла здесь свою роль. Проблему, несомненно, усугубило и высокомерие Quaker Oats. Как справедливо отметил *Forbes*, рецепт маркетинга от Snapple был известен задолго до перехода компании под крыло Quaker.

В мае 1994 года Брюс Оман представил в *Beverage World* серьезный анализ «особого подхода» Snapple. Более того, в 1993 году *Beverage World* назвала Snapple «торговой маркой года». Вся отрасль понимала причины популярности Snapple и знала формулу ее успеха. Однако маркетинговая элита Quaker Oats ничтоже сумняшеся отказалась от полученного наследства.

Пожалуй, самый вдумчивый «разбор полетов» Snapple принадлежит перу Роберта М. Макмэта, ведущего блистательно озаглавленной колонки *American Demographics* «О чем они только думали?». Случай со Snapple напомнил Макмэту о другой истории, свидетелем которой он стал в первые годы своей карьеры. «В 50-е годы фирма по производству средств для чистки серебра Goddard сумела установить уникальные отношения со своими потребителями. Ее [рекламную] кампанию отличали не броскость или размах, а продуманность... Объемы продаж Goddard удваивались год за годом до тех пор, пока ее не купила S.C.Johnson, которая навязала торговой марке свои маркетинговые ценности — массовое производство, отгрузку паллетами и мышление крупными категориями. Goddard и по сей день поставляет на рынок свои средства для чистки, но теперь она стала бледной тенью самой себя». Далее Макмэт замечает: «Потребитель по-прежнему способен отличить пустое заигрывание от серьезных отношений. Он может не обратиться на это внимания, а может и обратить».

В качестве эпилога скажем, что, по сведениям Гленна Коллинза из *New York Times*, новый собственник Snapple — ком-

пания Tgiac — отказалась от политики, не дававшей дистрибьюторам возможности работать с супермаркетами, вернула срок разработки новых продуктов, растянутый Quaker до года, к первоначальным нескольким месяцам и возвратила в компанию Венди. Сообщение Коллинза заканчивается словами: «По мнению специалистов, пока все свидетельствует о том, что Tgiac удалось вновь поставить Snapple на ноги».

План Saturn

Историю Snapple можно счесть свидетельством того, что профессиональные маркетологи просто не в состоянии постигнуть премудрости радикального маркетинга, равно как и того, что радикальный подход неприменим для крупномасштабных, массовых проектов. В действительности оба эти утверждения не соответствуют действительности, и доказательства тому обнаруживаются там, где этого меньше всего можно было бы ожидать.

В 1994 году *Business Week* рассказала об удивительном событии. 24-25 июня 44 тыс. автомобилей Saturn съехались в расположенный в штате Теннесси город Спринг-Хилл, где когда-то появился первый американский завод по выпуску автомобилей этой марки. Позже об этом сообщила и *Brandweek*, которая добавила, что в мероприятиях местного масштаба приняли участие еще около 100 тыс. автовладельцев. 2000 сотрудников завода (всего там работает 8 700 человек) встречали каждого из 30 000 гостей и доставляли их на специальных автобусах к месту празднования. Они обеспечивали работу выставочных стендов, а также проводжали посетителей в палатку, где на кожу любого желающего наносили татуировку «Saturn». (Татуировки были временными и легко смывались специальными средствами. Как-никак, Saturn — это семейный автомобиль, а не бунтарский «харлей».) По словам представителя Saturn Дона Хадлера, на праздник прибыли гости из таких отдаленных мест, как Аляска, Гавайи и Тайвань.

Большинство из нас способно понять, что заставляет 100 тыс. человек ехать в Дейтона-Бич или Остин, или Милуоки для того, чтобы похвастаться своими мотоциклами. Труднее уразуметь, зачем 3000 человек съезжаться со всех концов Америки на пикник, который устроен в честь американской машины средних размеров, выпускаемой General Motors, — которая, к тому же, честно говоря, не представляет собой ничего особенного.

По утверждению преподавателя Беркли Дэвида Аакера, который внимательнейшим образом изучил феномен Saturn, эта история началась 7 января 1985 года, когда председатель совета директоров Роджер Смит объявил о намерении GM разработать и выпустить на рынок «изготовленный в США автомобиль, который станет мировым лидером по качеству, стоимости и степени удовлетворенности потребителя». Эта машина увидела свет пятью годами позже, в 1990-м.

К 1992 году, всего через два года после своего появления и несмотря на относительно небольшую дилерскую сеть, Saturn стал десятой наиболее продаваемой торговой маркой из двухсот представленных на американском рынке, а если не учитывать продажи крупными партиями и в обмен на старые автомобили, то даже четвертой. В двух независимых отраслевых исследованиях дилерские соглашения Saturn были названы самыми высокоценными франшизами в Соединенных Штатах после Lexus. Через год после появления машины на рынке осведомленность о торговой марке выросла с 1 до 79%. Более 95% владельцев Saturn заявили, что с удовольствием порекомендуют эту машину своим знакомым; в этом Saturn оставил позади даже такие брэнды, как Lexus и Mercedes. Другими словами, Saturn — это крупная победа GM в текущем десятилетии, а также одно из величайших достижений по созданию торговой марки в истории всех времен и народов. Эта история кажется еще более поразительной оттого, что произошла она в Америке, а действующим лицом ее стала компания General Motors, известная своим консерватизмом и приверженностью традициям. Фактически Saturn — это суперзвезда

радикального маркетинга, которая зажглась с подачи самой традиционной маркетинговой машины.

Аакер объясняет успех Saturn двумя причинами. Во-первых, и это совершенно логично, Saturn — это хорошая машина. «Слишком широко распространилось заблуждение, касающееся того, что брэнды можно создавать исключительно посредством рекламы, при отсутствии продукта и сервиса, которые в действительности обеспечивают качество и ценность; иллюзия того, что образ — это «вопрос» рекламы, — пишет Аакер. — На самом деле именно продукт определяет образ торговой марки. Edsel, выпускавшийся в 50-х, был бы сегодня символом качества, если бы только компания в тот первый год предложила покупателям отличный товар. Удачные маркетинговые и рекламные решения не могли скомпенсировать низкого качества продукта».

Saturn стал удивительным по своей уникальности товарным предложением: впервые в истории, сообщал журнал *Automotive News*, миру был обещан полностью утилизируемый автомобиль. Более того, Saturn не просто был отличным продуктом — за ним стояла вся Saturn Company. Компания давала гарантию возврата денег за свой товар. Ее сотрудники со страстью одержимых бросались устранять любую неисправность, реальную или вымышленную. Не только из-за рекламы, но и благодаря свидетельствам очевидцев, компания заслужила добрую славу производителя, который оперативно отзывает неисправные автомобили. Говорили, что инженеры Saturn даже вылетали в отдаленные уголки, чтобы на месте отремонтировать дефектное сиденье.

Но вторым фактором успеха стал радикальный маркетинг. Маркетинговый план Saturn был очень прост. Один из ведущих членов команды, занимавшейся выводом автомобиля на рынок, сотрудник рекламного агентства Hal Riney, вспоминал: «Для начала мы определили два руководящих принципа. Во-первых, мы намеревались продавать «обеспечение», а не только автомобиль. Под «обеспечением» мы подразумевали все, что связано с приобретением автомашины.

Во-вторых, мы никогда не разговаривали со своими потребителями на «автосленге». Мы говорили с ними уважительно, осмысленно и откровенно. Добрую службу нам, несомненно, сослужило то, что мы расположились в Калифорнии, вдали от очага мышления «по-детройтски».

Как подметил Аакер, обосновавшись в Калифорнии, команда Saturn оказалась на передовой вторжения японских производителей. Вместо того чтобы запереться в Детройте, одном из немногих мест в Америке, где американские машины все еще сохранили лидирующие позиции, она выбралась за его пределы и получила возможность отслеживать реальные умонастроения американского потребителя.

Основой маркетинговой стратегии Saturn стало создание тесных отношений с потребителем и формирование приверженности к торговой марке. Девиз Saturn «Отличная компания, отличная машина» — это не просто красивые слова. Компания последовательно демонстрирует многие черты, присущие представителям радикального маркетинга: любовь к своим покупателям и близость к ним, внимательное — как если бы от этого зависела судьба Saturn — отношение к подбору персонала, устремленность в будущее и — самая радикальная характеристика, если речь идет о производителе автомобилей, — сочетание традиционной и «народной» рекламы.

Определяющим моментом для Saturn, пожалуй, стал отзыв продукции, который компания осуществила в 1993 году: неожиданно обнаружилось, что все 350 000 автомобилей, изготовленных до апреля 1993 года, имели неправильно заземленный провод. Вместо того чтобы стать, как это могло случиться, катастрофой, отзыв превратился в блестящую маркетинговую акцию. Во-первых, Saturn отозвала машины по собственной инициативе, не дожидаясь распоряжения властей. В 50% автомашин дефект был исправлен в течение первых двух недель. Аакер подчеркивает, что конкуренты Saturn отзывали свою продукцию только по решению правительства, и за 12 месяцев смогли устранить неисправность только у 33% автомобилей. Самым важным оказалось то, что

дилеры Saturn сумели превратить отзыв машин в празднество, блестяще использовав его как повод для того, чтобы пообщаться со своими потребителями, пригласить их на баскетбольный матч или на пикник и вернуть им не только отремонтированные, но и тщательно вымытые машины. Для владельцев Saturn все происходящее стало не неприятной процедурой, а еще одним подтверждением надежности торговой марки, прекрасным доказательством ее преданности своим клиентам в настоящем и в будущем.

Еще одной интересной деталью этой истории стало то, как Saturn использовала маркетинг и рекламу. Ad Age рассказывает, что Saturn начала работать с Hal Riney за два с лишним года до того, как на рынке появились первые автомобили этой марки. Руководители Saturn хотели, чтобы у рекламного агентства было достаточно времени для того, чтобы полностью погрузиться в проект и до конца понять, кто является потребителем Saturn и что компания хочет этому потребителю сказать. Задумка сработала замечательно — настолько замечательно, что Riney со временем стало фактически куратором торговой марки и защитником интересов потребителя. Любопытно, что имени Riney первоначально не было среди имен 50 агентств, которые претендовали на обслуживание счета компании. На самом деле в Riney сомневались, стоит ли участвовать в конкурсе. По словам Дона Хадлера, который в то время был вице-президентом Saturn по маркетингу и продажам, «они интересовались, не шутка ли это». В агентстве понимали, что 100-миллионный рекламный бюджет, выделяемый для запуска Saturn на рынок, хотя и является ошеломляющей суммой по меркам радикального маркетинга, однако вовсе не так уж велик, если речь идет о продвижении автомобиля, тем более — о выводе на рынок новой марки.

В действительности единственной причиной, по которой этих денег хватило на выполнение поставленной задачи, стало то, что Saturn использовала приемы радикального маркетинга для того, чтобы заставить людей активно передавать информацию о новой машине из уст в уста. Кроме того, в комплексе

маркетинга Saturn рекламе отводилось менее значительное, чем это обычно принято, место. Компания зарекомендовала себя как самый искусный мастер в налаживании связей с общественностью из числа крупнейших автопроизводителей. Если верить Хадлеру, это «произошло совсем не случайно».

Однако несмотря на сравнительно скромный бюджет и интенсивное использование других средств коммуникации, реклама, тем не менее, осталась важной частью комплекса маркетинга. В лице Hal Riney компания нашла маркетингового партнера, который быстро понял стратегию автомобильной компании и свою роль в выполнении этой стратегии. В действительности перед агентством не ставилось цели увеличить продажи машин. Оно должно было поддерживать содержательный диалог с особой категорией потребителей — той, что не получала удовольствия от возможности поторговаться и не любила игр в духе «Ого! Да ты в самом деле крутой парень! Мне придется поговорить с менеджером, чтобы он дал согласие на эту сделку», неизменно сопутствующих процессу покупки нового автомобиля. Сотрудники Riney быстро поняли свою задачу, а поскольку агентство отвечало за все типы коммуникаций — от общенациональной рекламы до рекламных объявлений каждого дилера и внутрифирменных связей, — на всех уровнях Saturn смогла организовать искреннее, непринужденное и последовательное общение со своими сотрудниками и потребителями. Одним из примеров, получивших широкую известность, стал случай, когда агентство Riney наложило вето на предложение дилера провести розыгрыш автомобиля потому, что эта акция не соответствовала идеологии Saturn. Вместо этого компания устроила конкурс, в ходе которого реальные и потенциальные владельцы «сатурнов» получили шанс выиграть поездку в Спринг-Хилл и принять участие в изготовлении своей будущей машины.

Заслугой Riney также является принятое компанией решение отказаться от классической формулы GM и Toyota, согласно которой автомобили получали вычурные имена, такие как Cressida или Lumina. Вместо этого Saturn стала обо-

значать модели своих машин простыми, понятными номерами. Это решение было практичным (оно позволяло не распылать и без того скромный рекламный бюджет между различными продуктами компании) и одновременно принципиальным: Saturn проповедовала простой, открытый стиль общения и не старалась впечатлить своих покупателей надуманными красотами.

Какими бы серьезными ни были вышеперечисленные достижения Riney, его главным вкладом, пожалуй, стала реклама как таковая. Рекламные ролики Riney показывали реальных потребителей, которые рассказывали реальные истории. Мало того, что это были не актеры, а простые люди; что еще более удивительно, агентство отказалось ограничить их круг типичными представителями массового рынка. Вместо того чтобы снимать только мужчин поколения «беби-бума», Riney запечатлело целый калейдоскоп людей, среди которых была, например, старушка, которая использовала свой «сатурн» для того, чтобы подвозить приятельниц на партию «бинго». Осмелившись выйти за пределы ядра массового рынка и обратиться к покупателям без наигранного оживления и шумихи, Riney и Saturn с помощью рекламы сумели добиться удивительной связи с потребителями. Одна из бывших сотрудниц Riney говорит, что на ее памяти был только один случай, когда компанию связывали с клиентами такие же прочные узы, как в случае с Saturn, — этой компанией была когда-то Apple.

Профессиональных маркетологов успех Saturn просто ошеломил. Обозреватель журнала *Brandweek* Джон Биссел назвал «Сатурнсток», подобный Вудстокскому фестивалю праздник компании Saturn, «удивительным». Он восхищался: «Еще более удивительно то, что идея этой акции родилась в недрах General Motors, оплота традиционного и консервативного маркетинга». Он очень точно подметил основное значение успеха Saturn: вместо традиционного подхода, который заключается в том, чтобы выбрать в качестве целевой аудитории тех, кто товаром не пользуется, и умо-

лять их попробовать этот продукт в надежде, что кому-нибудь из них он понравится, Saturn устремил свой взгляд на уже имеющихся потребителей, постаралась добиться их привязанности и сделала ставку на то, что эти потребители помогут ей привлечь новых клиентов. Saturn первой из автомобильных компаний воспользовалась открытием Vain & Company, гласившим, что 80% прибылей фирма получает за счет уже имеющихся у нее клиентов, при этом на работу с данной категорией приходится всего лишь 20% маркетинговых расходов. Биссел цитирует Дэвида Шоулза из Rapp Collins Worldwide: «Они осуществили то, что хотел сделать каждый из нас». Хадлер считает, что одним из самых важных достижений Saturn стало осознание того, что «первичной аудиторией рекламы должны быть владельцы автомобилей, дилеры и сотрудники компании. Если ты достучишься до их сердец, они расскажут о твоём продукте огромному количеству людей».

Реймонд Серафин, который в то время работал в *Ad Age*, а сейчас является сотрудником *DMB&B*, пришел к похожему выводу: «Победа Saturn — это воодушевляющий успех, — писал он, — хрестоматийный пример того, как можно построить торговую марку, сосредоточившись на том, как потребители относятся к продукту и компании, которая стоит за этим продуктом. Всего этого Saturn добилась в условиях нестабильной экономической ситуации и конкуренции со стороны более чем сорока других торговых марок».

Извлекая уроки

Сможет ли успех Saturn стать примером для других представителей традиционного маркетинга? Кто-то с сомнением качает головой. Многие открыто отвергают рецепты Saturn. General Motors явно продолжает полагаться на традиционную рекламу. Более поздние статьи *Ad Age* заявляют о несостоятельности маркетинговых подходов компании Saturn и утверждают, что «замены традиционной рекламе по-прежне-

му не существует. Автомобильные компании знают, как работать со "своим" типом покупателей, и их реклама вызывает в массах отклик». На самом деле они, скорее, не знают, как работать с этими покупателями. В начале 1998 года впервые за несколько десятков лет доля GM на американском рынке упала ниже отметки 30%, хотя после этого она вновь несколько увеличилась.

Определенное неприятие позиций Saturn со стороны журнала, пишущего о рекламе, в общем-то, вполне объяснимо. Но даже те, кто не имеет столь ярко выраженных личных интересов, не торопятся признавать за радикальным подходом права на существование. В 1994 году Джек Фэлви опубликовал в журнале *Sales and Marketing Management* статью, в которой выразил общее мнение противников такого подхода: «Стремление привлечь покупателя... и купить себе высокое место в рейтинге удовлетворенности клиентов посредством любви и вложения крупных сумм в сервисное обслуживание не может быть поддержано». Фэлви приходит к заключению, что «нет необходимости в том, чтобы изобретать "вполне достойную" альтернативу». Потрясающее заявление: опытный профессионал категорически отвергает самую знаменитую историю успеха автомобильной промышленности 90-х.

Не слишком оптимистичен и сам Аакер. «В недрах General Motors имеется множество недовольных тем, что Saturn получила ресурсы, которыегодились бы и на других направлениях; многие склонны объяснять успех Saturn количеством денег, а не тем, как эти деньги были использованы. Изменить любую организацию очень сложно, а GM — это не просто "любая" организация. Весь вопрос в том, найдет ли она достаточно сил и желания для осуществления перемен». Один из работников компании мрачно замечает: «Сказать по правде, даже если считать прибыльный год за десять, вложения, сделанные в проект Saturn, окупить будет нелегко». Кроме того, сообщается, что Saturn переведена из Калифорнии в Детройт.

Мы придерживаемся более оптимистической точки зрения, чем профессор Аакер и другие скептики. Маркетинг и

реклама, в частности, отличаются удивительным консерватизмом, при том что в основе их деятельности лежат творчество и поиск новых решений. Маркетинг цепляется за одну единственную организационную модель, управление торговой маркой, на протяжении 68 лет, а за архаичную и очевидно несовершенную систему выплаты комиссионных агентствам и еще дольше. Новшества, если они и появляются, пробивают себе дорогу с большим трудом. Как ни прискорбно, большинство маркетинговых открытий двух последних десятилетий, несмотря на сопровождавшую их шумиху, — это всего лишь новый декор для все той же старой маркетинговой модели: маркетинг «изнутри наружу» с использованием баз данных, индивидуальные программы по формированию приверженности потребителя и так далее.

Несмотря на все это, изменения имеют место.

Медленно, но верно лучшие представители традиционно маркетинга начинают использовать радикальные решения. Не многие из них назовут себя «радикалами», но те же Том Маклеод из Iams или Дэвид Тейт из Virgin являются примерами подобного обращения. Многие консультанты пытаются убедить своих клиентов отказаться от старого «дрифтерного» подхода к вопросу завоевания потребителей. И клиенты прислушиваются к их доводам.

Мини-революции происходят повсюду. Бывший агент по продаже замороженных продуктов Питер Брэбек-Летмат был назначен генеральным директором всемирно известного гиганта пищевой промышленности Nestle вскоре после того, как он радикально изменил маркетинговую стратегию этой компании. Несколько лет назад, будучи вице-президентом по стратегическому бизнесу, Брэбек-Летмат решил организовать Casa Vuitoni Club, который стал смелым экспериментом по налаживанию каналов индивидуального общения со столь важным для Nestle массовым рынком. Впервые появившийся на территории Великобритании, Casa Vuitoni Club представлял собой стратегическую инициативу, целью которой являлось создание сообщества потребителей вокруг принадлежащей ком-

пании торговой марки — пасты Buitoni. Nestle собрала солидную базу данных со сведениями о любителях итальянской кухни и вовлекла эту группу потребителей в оживленный диалог. В январе 1998 года *Ad Age* писал: «Члены клуба всегда могут обратиться к Buitoni с вопросами, касающимися любого аспекта итальянской кухни. Они принимают участие в разработке новых продуктов и создании новых рецептов». Не упокаиваясь на достигнутом, Брэбек-Летмат ставит подобную задачу и перед другими подразделениями Nestle: «Мы должны как можно лучше узнать наших потребителей». Теперь Nestle занимается разработкой таких же проектов и для других продуктов и стран их распространения.

Casa Buitoni Club — вероятно, самый, если не считать Saturn, масштабный радикальный эксперимент, осуществленный классическим профессионалом массового рынка. Но отнюдь не единственный. R. J. Reynolds и Philip Morris также собрали огромные базы данных со сведениями о своих постоянных покупателях и разработали специальные программы. BellSouth экспериментирует с новыми, ориентированными на определенный сегмент, проектами. А многие из тех, кто прошел школу Saturn, теперь разбросаны по разным подразделениям GM от Детройта до Токио и занимают ключевые посты в маркетинговой иерархии компании. Все они помнят о существующих возможностях, и в глазах каждого горит «радикальный» огонек. Дон Хадлер, который, скорее всего, содрогнется, если его назовут «революционером маркетинга», считает, что у радикального маркетинга есть будущее. «Да, — говорит он, — Saturn станет больше походить на GM. Но процесс будет идти и в обратном направлении. Saturn и сама будет оказывать на GM определенное влияние». Хадлер замечает, что, хотя он и перебрался в Детройт, у него по-прежнему есть офис и в Спринг-Хилл.

Если даже GM смогла дать миру урок радикального маркетинга — Saturn... только подумайте, чего способны добиться вы.

Эпилог

Несмотря на то что мы рассказали в этой книге только о десяти компаниях, совершенно очевидно, что они не являются единственными представителями радикального маркетинга в современном деловом мире. В действительности движение «радикалов» завоевало уже достаточно сильные позиции и стремительными темпами продолжает расти. Сдерживающим фактором для нас послужила не ограниченность списка кандидатур, а, скорее, нехватка времени и сил для того, чтобы изучить и изложить все показательные случаи.

Наш первоначальный список был составлен на основе собственного опыта авторов, полученного как во время работы в консультационной фирме, так и в ходе журналистской деятельности. Однако по мере тщательного изучения дополнительных источников мы обнаруживали все новые и новые имена, имеющие непосредственное отношение к нашей теме: Printmark International, Yahoo, Safeskin, Sonic Toothbrush, Southwest Airlines, Amgen, Mayo Clinic, Broker Restaurants, IDG Books, Amazon.com, Consumer Financial Services, Waremart Foods, Bank of Boulder, Redmond Products. Удивительно, насколько разнообразной оказалась эта группа, в которую вошли представители совершенно непохожих отраслей: от здравоохранения и высоких технологий до розничной торговли и финансовых услуг. «Радикалам» неведома и географическая концентрация, столь характерная, скажем, для сферы высоких технологий; они энергично занимаются построением сильных брэндов на всем пространстве от Бостона до района Залива, от Сан-Антонио, штат Техас, до Рочестера, штат Миннесота.

Неожиданно серьезный вклад в копилку имен «радикальных маркетологов» внесли и крупные руководители и ученые, с которыми мы обсуждали содержание данной книги. Практически каждый из них был готов порекомендовать нам новых кандидатов. Управляющий страховой компанией назвал New Balance Athletic Shoes; консультант из Лондона предложил нам обратить внимание на Билли Грэма и указал на разницу между его стратегией и традиционным подходом его собратьев, таких как 700 Club; агент по подбору высших руководящих работников рассказал нам о быстрорастущей консалтинговой фирме Cambridge Technology Partners, глава отдела маркетинга которой (в прошлом специалист по торговле потребительскими товарами и составитель речей) оказался самым настоящим мастером по построению торговой марки. Бен Шапиро, консультант и бывший преподаватель маркетинга Гарвардской школы бизнеса, отдал свой голос за Dell Computer Corporation. Порой казалось, что любой наш собеседник знаком, по крайней мере, с одним представителем радикального маркетинга. Мы пришли к выводу: племя «радикалов» столь многочисленно, что способно обеспечить желаемых материалом для двух, а то и трех книг.

В мире, где потребители становятся все более и более осведомленными, где цены на размещение рекламы неуклонно стремятся ввысь, а традиционные формулы маркетинга теряют уникальность и своеобразие, заставить окружающих услышать ваш голос и добиться конкурентного преимущества с помощью старых маркетинговых рецептов становится все трудней. То, что мы сегодня называем «радикальными методами», в один прекрасный день, вероятнее всего, станет общепринятой практикой. И это прекрасно, ибо маркетинг, в лучших своих проявлениях, — это диалог с потребителями, полный страсти и творчества, диалог, который является фундаментом тесных и долговременных отношений.

Об авторах

Сэм Хилл является одним из основателей компании Helios Consulting Group, которая помогает топ-менеджерам решать сложные маркетинговые задачи. Почти двадцать лет работает в сфере маркетинга и сотрудничает с ведущими корпорациями из разных стран мира. До организации Helios был партнером и главным директором по маркетингу Booz-Allen & Hamilton и вице-председателем компании DMB&B, входящей в двадцатку ведущих рекламных агентств мира. Публиковал свои статьи в *Harvard Business Review*, *Strategy & Business*, *Fortune* и *Financial Times*. Живет в городе Виннетка, штат Иллинойс, с женой и двумя детьми.

Гленн Рифкин — опытный журналист, специализирующийся на бизнес-тематике и активно сотрудничающий с *New York Times*. Является одним из авторов книги «The Ultimate Entrepreneur: The Story of Ken Olsen and Digital Equipment Corporation», печатается в *Harvard Business Review*, *Fast Company*, *Boston Globe*, *Forbes*, *ASAP* и *Strategy & Business*. В настоящее время занимает пост старшего редактора в Knowledge Universe Publishing. Живет в Эктоне, штат Массачусетс, с сыном.



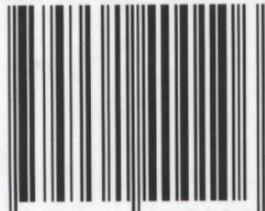
«Работая на своих рынках, представители радикального маркетинга придерживаются особых правил. Эта книга будет полезна прежде всего тем, кто придерживается традиционных подходов, ибо им придется либо учиться у радикалов, либо сдавать им свои рыночные позиции».

— Филип Котлер, профессор международного маркетинга,
J. L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University

Как Grateful Dead сумели с помощью своих фанатичных приверженцев построить процветающую и по сей день торговую марку стоимостью 100 млн. долларов? Как появившаяся из ниоткуда Boston Beer Company — производитель пива Sam Adams, — не имевшая даже рекламного бюджета, смогла одолеть Anheuser-Busch? Как Iams удалось создать рынок дорогих кормов для домашних животных и всего за 15 лет увеличить объем своих продаж с 16 млн. до 600 млн. долларов, при том что цена на ее продукт вдвое превышала цены ее конкурента Ralston-Purina? Ответ: с помощью радикального маркетинга.

В своей оригинальной и дерзкой книге Сэм Хилл и Гленн Рифкин выявляют маркетинговые стратегии, которые позволили каждой из десяти компаний-новаторов занять ведущее положение в соответствующем сегменте рынка. Что общего у всех этих организаций? Они поддерживают тесную эмоциональную связь со своими потребителями, и это позволяет им разгадывать маркетинговые задачи, не затрачивая миллионов на поиски решения. Они сосредоточили свое внимание на долговременной перспективе — росте и развитии, — а не на получении быстрой прибыли. При этом, несмотря на свой нынешний успех, они начинали свой путь с очень скромных стартовых позиций, не имея практически ничего, кроме страстной веры в предлагаемый ими продукт. Эта захватывающая, содержательная и бесценная для всех, кто интересуется вопросами маркетинга, книга наглядно демонстрирует, что любая компания, маленькая или большая, может добиться небывалого успеха, если будет использовать творческие и революционные подходы.

ISBN 5-9614-0010-7



9 785961 400106

АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Телефон: (095) 105 7716
info@alpina.ru

www.alpina.ru

Книжный интернет-магазин