

Процесс и план

Итак, существует ли надежный и универсальный способ создания Фиолетовой коровы? Есть ли такая секретная формула, ритуал, заклинание, которые можно использовать для свободного творчества, но при этом оставаться в рамках реальности?

Конечно нет. Плана не существует. Постепенное замедление работы почти любой компании, которая использует Фиолетовую корову, говорит о том, что нет универсальной инструкции, где все разложено по полочкам. Это одна из причин того, что найти Фиолетовую корову совсем не просто. Оглядываясь назад, мы всегда можем сказать: «Конечно, это не могло не сработать». По определению, Фиолетовая корова — это что-то выдающееся в нужное время и в нужном месте. Но если мы посмотрим вперед, то выяснится, что создать новую Фиолетовую корову довольно сложно.

Если вы хотели найти какой-то план в этой книге, боюсь, я должен вас разочаровать. Но вот представить процесс я, пожалуй, смогу. Это система, которая не имеет отработанной тактики, но работает не хуже любой другой.

Система очень проста: ищите удаленные от центра «края», экстремальные ниши. Задайтесь целью — и вы сами, и ваша команда — представить себе и описать эти «края» (совершенно не обязательно, что вы сами в них окажетесь), а затем рассмотрите каждый из «краев» с точки зрения маркетинга и финансовых результатов, которые вы хотели бы получить.

Путем рассмотрения каждого «Р» маркетинга — ценовой политики, упаковки и т. д. — вы сможете описать эти «края», а также сравнить с тем, что предлагают конкуренты. Опустив этот этап, вы не сможете перейти к следующему и определить, какую инновацию вам необходимо осуществить.

Как вы думаете: если, к примеру, ваш салон красоты будет оказывать все услуги бесплатно, станет ли это для клиентов чем-то выдающимся? Несомненно! Но без должной финансовой поддержки это удовольствие долго не продлится.

JetBlue нашла возможность работать на «краю» и в отношении цены, и в отношении уровня сервиса, сохранив при этом выгодный бизнес. Archie McPhee* сделала то же самое в розничной торговле с помощью правильного отбора товаров. Starbucks выбрала способ сделать так, чтобы все посмотрели на чашку кофе другими глазами (этот способ кардинально отличался от того, как JetBlue вводила свою инновацию).

Фиолетовой корове для появления нужны не тактика или план. Ей нужен инновационный, креативный процесс, или способ, который применяют организации, чтобы найти что-то выходящее за рамки общепринятого и сделать свою продукцию выдающейся.

Сила слогана

Слоганы раньше были очень важны, потому что их можно было вставить в телевизионную рекламу, и то, что вы хотели сказать, доводилось до сведения аудитории в несколько секунд. Сегодня такая лаконичность тоже важна, но по другой причине.

Слоган, который точно передает суть вашей Фиолетовой коровы, — это текст. Текст для «чихателя», который будет пересказывать его своим друзьям. Слоган напоминает потребителю: «Вот почему нас стоит рекомендовать вашим друзьям, вот почему они будут рады, что вы расскажете им о нас». А самое главное — этот текст гарантирует,

* Бренд розничной торговли игрушками и подарками. Ассортимент можно посмотреть на <http://www.mcphree.com>.

что ваше послание дойдет до адресата без искажений, что ваш будущий клиент придет к вам, как вы этого и хотели.

Голубая коробочка Tiffany — это слоган без слов. Он означает элегантность и шик и то, что «цена не имеет значения». Каждый раз, когда кто-то делает подарок в коробочке Tiffany, он передает это послание, распространяет молву. Так же как это делает логотип и название Hooters* или броский дизайн Apple, которые сумели очень четко и внятно позиционировать себя и дать возможность своим «чихателям» легко распространять их идеи.

Миллионы людей каждый год приезжают посмотреть на Падающую башню в Пизе. Она выглядит именно так, как выглядела в рекламе. Это просто падающая башня. В информации, которую люди получили до того, как они приехали посмотреть на башню, не было ничего лишнего. В визуальном образе не было сравнений типа «еще», «и», «также». Просто падающая башня, стоящая посреди лужайки. Поместите картинку на футболку, и ваше послание будет очень легко отправить и получить. Лаконичность послания делает его выдающимся. Людям гораздо сложнее рассказать о Пантеоне в Риме. Поэтому хотя Пантеон и прекрасен, и имеет гораздо большее историческое значение, и даже более доступен (до него гораздо проще добраться), но посещает его лишь сотая часть тех туристов, которые приезжают посмотреть на Пизанскую башню.

Каждый из этих примеров подчеркивает, что никому не нужен маркетинг, навинченный на продукт. Маркетинг и *есть* сам продукт, и наоборот. Специалисты по маркетингу не переделывали Hooters или Пизанскую башню. Маркетинг в них — часть продукта.

* Сеть ресторанов, славящаяся своими официантками. *Прим. ред.*

① У вас есть слоган? Ваш продукт можно похвалить за что-нибудь? Эта похвала будет соответствовать действительности? Стоит она того, чтобы ее подхватила молва?

Пример: Häagen-Dazs в Бронксвиле

Ближайший Häagen-Dazs очень похож на любой другой магазин, торгующий мороженым. Мороженое продается в брикетах, рожках, есть замороженный йогурт. У Häagen-Dazs существует только два отличия от других: их магазины гораздо чище и гораздо лучше управляются. Почему?

Прямо на прилавке можно найти стопку визиток магазина. На карточке указано имя и рабочий телефон хозяина магазина, но кроме этого там написано: «Если у вас возникнут какие-то замечания по работе магазина, пожалуйста, позвоните мне домой». Рядом указан домашний телефон владельца.

Покупатели это видят, а персонал магазина, соответственно, понимает, что покупатели могут мгновенно отреагировать на их работу. Постояв в магазине двадцать минут, вы обязательно услышите, что в очереди говорят о визитках. Если бы это делали все магазины, возможно, это бы и не работало, но поскольку это так необычно, покупатели обращают внимание, а персонал не расслабляется.

① Ваша визитная карточка – очень важная составляющая того, что вы продаете. А что если бы каждый сотрудник вашей компании носил с собой еще одну, особенную визитную карточку? Таковую визитку, которая действительно обеспечивала бы продажу вашего продукта, в которой содержалось бы что-нибудь выдающееся? А что если бы ее оформили Milton Glaser или Chip Kidd?* Об этом стоило бы говорить. Идите и попробуйте сами!

* Знаменитые графические дизайнеры. *Прим. ред.*

Продавайте то, что покупают (и о чем говорят)

Несколько лет назад после очередного неудачного телефонного звонка покупателю я осознал нечто совершенно очевидное: гораздо проще продать то, что люди хотят купить.

Хотя это и совершенно очевидно, до большинства продавцов это еще не дошло. Например, компания Butterball разработала новый способ приготовления индейки (новый бренд) и представила новые замороженные пирожки быстрого приготовления, которые до сих пор лежат в морозильнике вашего ближайшего продовольственного магазина. Проблема здесь заключается в том, что покупательская аудитория такой ретроеды вряд ли заинтересуется совершенно новым способом того, как им накормить свою семью. Что еще хуже, так это то, что Butterball рекламирует свой продукт по телевидению на специальном канале, посвященном приготовлению еды.

Я стараюсь представить себе целевую аудиторию Butterball. Зритель телеканала смотрит передачу об искусстве приготовления какого-нибудь интересного блюда, и вдруг появляется довольно вялая и навязчивая реклама улучшенного телеобеда. Сколько телезрителей вообще будет смотреть эту рекламу, а из тех, кто все-таки ее посмотрит, сколько отреагирует на нее так, как хочет Butterball? А скольким из них придет в голову поделиться этой информацией с друзьями?

В списке тех, кто, может быть, станет готовить замороженные пирожки себе на обед, конечно, есть несколько «передовиков», готовых рискнуть. Но очень немногие из них будут смотреть телеканал о кулинарном искусстве, чтобы получить ответ на свой вопрос «Что у нас новенького с замороженными пирожками?».

Потребители с реальными нуждами — это те люди, которые, скорее всего, будут реагировать на ваши адекватные решения. Будет ли вашим клиентом крупный закупщик подшипников у Форда или измученный отец семейства из провинциального городка — вы должны его понять и решить его проблему. Продукт Butterball незаметен. Он не решает никаких проблем, кроме проблем Butterball. Реклама и выбор СМИ только усугубляют проблему.

Альтернативой такому подходу будет тот, при котором вы начнете решать проблему своего покупателя (независимо от того, сознает он или нет наличие такой проблемы). Затем, когда у вас будет решение — достаточно выдающееся, чтобы «передовики» его оценили, — вам нужно продвигать это решение туда, где «чихатели» непременно обратят на него внимание. Рекламная кампания Altoids — замечательный тому пример. В этой фирме поняли, что молодые некурящие люди ищут, чем бы им занять свои руки и рты во время работы и что шоколадки Hershey's им для этого не подходят.

С помощью самой современной рекламы и слоганов Altoids обратилась непосредственно к своим потребителям и сообщила им о проблеме, о которой те еще сами не знали. Они разработали жестяную коробочку, которая так и просила о том, чтобы вы угостили кого-нибудь конфеткой из нее. Altoids очень облегчила задачу «чихания» своим «передовикам». В результате это был один из самых выгодных проектов по продвижению на рынок освежающих конфет.

Проблема с компромиссом

Однажды я услышал такое высказывание: «Верблюд — это лошадь, которую разрабатывал творческий комитет». Если цель маркетинга — создание Фиолетовой коровы, а природа

Фиолетовой коровы заключается в том, чтобы в чем-то доходить до крайности, то, безусловно, компромисс может только снизить шансы на успех.

Компромисс — это сглаживание острых углов продукта с целью заручиться поддержкой как можно большего числа клиентов. Ваниль — это компромиссный вкус мороженого, а перец хабанеро и орех пекан — нет. Возможно, найдется совсем немного людей, которые категорически откажутся от ванильного мороженого, а вот людей с аллергией на орехи, острую еду или просто равнодушных к необычному мороженому, напротив, очень много. Безопасным компромиссом ко дню рождения вашего ребенка будет ванильное мороженое. Но ванильное мороженое скучно, вы не сможете создать быстрорастущую компанию, если будете продавать только его.

Почти на всех рынках место скучных продуктов уже давно занято. Продукты, рассчитанные на то, что они подойдут большинству покупательской аудитории, уже существуют, и вытеснить их с рынка крайне сложно. Крайне сложно, потому что сама безопасность и надежность продукта, являющегося лидером на рынке, становится его главным достоинством. Вы же не можете рекламировать свой продукт как «более надежный, чем тот, который все покупают». Успешно конкурировать можно с продуктом, который кого-то раздражает, кому-то не нравится, потому что он слишком дорогой, слишком дешевый, слишком сложный, слишком простой — слишком какой-нибудь. Для кого-то всегда что-нибудь будет слишком, тогда как для остальных оно будет в самый раз.

Предприниматели, которые строят планы вопреки сложившимся трендам и идут «против движения рынка», часто вносят кардинальные изменения в стабильные системы бизнеса. Это происходит потому, что доминирующие в этих

системах компании — это последняя инстанция, где можно найти независимо мыслящего человека, который при этом обладал бы еще реальными полномочиями.

Возможно, лидирующие на рынке компании и обязаны своим лидерством Фиолетовой корове, но это было уже много лет назад, а сегодня они пошли на компромисс во имя продолжающейся фазы умеренной прибыльности. Первые трещины в основании таких компаний появились из-за их зависимости от своего положения середнячка.

① Если кого-то в вашей организации обвиняют в том, что он создаст Фиолетовую корову, *оставьте его в покое!* Не используйте внутренний анализ и тестирование практичности для выяснения того, представляет ли собой новый продукт лучшую альтернативу старому. Вместо этого срочно найдите такого умника, если у вас его еще нет, и не путайтесь у него под ногами.

Пример: Motorola и Nokia

Сотовые телефоны стали скучным продуктом. Такой телефон есть у каждого, кому он нужен, а также почти у каждого, кто просто хочет его иметь. Компании, которые создали такое положение, то есть уже удовлетворили первичные потребности своих клиентов, теперь столкнулись с вопросом: что же дальше?

Что же сегодня нужно сотворить с телефоном, чтобы люди его заметили? Можно ли сейчас сделать выдающийся сотовый телефон? Обе компании выяснили, что сверхминиатюрные телефоны больше никого не приводят в восторг, поэтому им нужно что-то новое. Nokia выпустила на рынок сотовый телефон за 21 тысячу долларов под названием Vertu, который считается и выдающимся ювелирным украшением. С другой стороны, обе компании работают над созданием одноразовых телефонов, которые, как они надеются, будут необыкновенно дешевыми.

Еще в одном направлении обе компании двигаются синхронно, разрабатывая телефоны со встроенными фотокамерами. Для передачи фотографий аппараты отправителя и получателя должны быть достаточно современными. Для производителя это положительный фактор.

Печальная правда заключается в том, что пройдет немало времени, прежде чем рынок уделит телефонам то внимание, которое он уделял им пять лет назад. Фиолетовая корова ушла на другие пастбища, и компании, производящие соевые телефоны, ничего не могут здесь изменить.

Магический цикл Фиолетовой коровы

Гарантирует ли наш хаотичный мир, что ваши усилия принести на рынок новые идеи будут обречены на постоянство? Можно ли избежать того, что мы будем вертеться как белка в колесе, дабы случайным образом удовлетворить вечно меняющиеся запросы потенциальных покупателей?

Думаю, что нет. Дело в том, что потребители совсем не так уж часто меняют свои роли. «Чихатели» любят «чихать». Они почти всегда готовы слушать тех продавцов, в которых они не сомневаются и которые имеют в своем активе достаточное количество Фиолетовых коров. Но консервативные покупатели, которые сидят внутри своих раковин, как раки-отшельники (речь идет и об отдельных людях, и о компаниях), держат свои уши и глаза закрытыми буквально все время. Они находятся в своем естественном состоянии, так же как и «чихатели».

Но нас больше волнуют именно «чихатели». Мы должны осознать: если относиться к ним с должным уважением, они будут нас слушать, и, конечно, нужно использовать это преимущество.

Всегда придерживайтесь следующих правил:

1. Получите разрешение от людей, на которых ваш продукт произвел хорошее впечатление. Речь идет не о разрешении рассылать спам по их адресам или предлагать им свои непроданные остатки товара. Мы говорим о разрешении известить их тогда, когда у вас появится новая Фиолетовая корова.
2. Работайте с «чихателями» этой покупательской аудитории, помогайте им доносить ваши идеи и преодолевать препятствия. Дайте им инструменты и яркую легенду, которые понадобятся, чтобы передать вашу идею более широкой аудитории.
3. После того как вы пересечете линию, отделяющую выдающийся бизнес от прибыльного, пусть корову доят другие. Сделайте ваши услуги продуктами, а продукты услугами, дайте расцвести тысяче их разновидностей. Но не верьте своим собственным пресс-релизам. Это неизбежный путь сползания в благополучие «застоя». Корову нужно доить, только пока она доится.
4. Вкладывайте средства снова и снова без колебаний. Запускайте новую Фиолетовую корову (для той же аудитории). Не бойтесь потерпеть неудачу. Не забывайте: то, что было выдающимся в прошлый раз, на этот раз таким может не оказаться.

Возможно, такой маркетинг не будет настолько предсказуемым и прибыльным, как, например, маркетинг Quisp, или Wheaties, или Wisk, или Allstate, или Maxwell House тридцать лет назад. Увы. Я в этом не виноват. Но это все, что у нас есть сегодня.

① Внезапно становится очевидно, зачем вам нужно разрешение ваших клиентов. Если у вас его пока нет, то можете постараться получить его прямо сейчас — с помощью компьютера и электронной почты. Дайте покупателям адрес своей электронной почты и обязательно им ответьте. Если вы это делаете, то вы на правильном пути.

Что сегодня означает выражение «заниматься маркетингом»?

Если для вашего предприятия Фиолетовая корова — одна из составляющих, одно из «Р» маркетинга, это огромный положительный момент. Это меняет само определение маркетинга.

Раньше технический отдел разрабатывал продукт, производственный отдел его изготавливал, отдел маркетинга продвигал, а отдел продаж продавал. Существовало четкое распределение обязанностей, а президент компании дирижировал всем этим оркестром. Руководитель отдела маркетинга имел бюджет, на который он покупал рекламу.

Маркетинг можно было просто называть «рекламой». Маркетологи занимались тем, что доводили до сведения покупателей информацию о ценных качествах продукта после того, как этот продукт был разработан и произведен.

Такой подход больше нельзя использовать. Маркетинг — это процесс изобретения продукта, процесс его проектирования и производства, искусство его ценообразования и методики его продажи. Разве может компания, которая имеет дело с Фиолетовой коровой, управляться неспециалистом по маркетингу?

Компании, которые создают Фиолетовых коров, такие как JetBlue, Starbucks, Hasbro и Poland Spring, должны управляться только специалистами по маркетингу. Судя

по всему, руководитель JetBlue в первый день своей работы принял одно важное решение: он привлек руководителя отдела маркетинга к проектированию продукта и обучению персонала. Это дало отличный результат. Все ценные изменения в деятельности компании — это и есть маркетинг. Poland Spring начинает с того, что продает самую обыкновенную воду. Hasbro стартует с копеечных пластика и бумаги. JetBlue продает тот же продукт, что и American Airlines, но получает прибыль от своих продаж. Эти компании по своей сути являются истинными специалистами по маркетингу.

Бесплатный номер 1-800-COLLECT был изобретен настоящими гениями от маркетинга (компания MCI). Они не придумывали нового способа продажи уже существующей услуги. Вместо этого они встроили маркетинг непосредственно в свой продукт — номер легко запоминается, услуга бесплатная. Все это позволило телекоммуникационной компании MCI полностью вытеснить с рынка телефонных заказов платных операторов.

Но почему подобная идея не приходит в голову руководству местного ресторана, компании по производству абразивных материалов или страхового общества? В мире, где почти все, что нам нужно, уже и так достаточно высокого качества и где практически вся прибыль приходится на Фиолетовую корову, мы все должны быть специалистами по маркетингу!

Если в компании дела идут плохо, то это вина высшего звена руководства, и проблема, возможно, кроется в следующем: руководство управляет компанией, не занимаясь маркетингом ее продукта.

① Отправляйтесь на курсы по дизайну, а своих дизайнеров отправьте на курсы по маркетингу. Кстати, и вам и им не вредно поработать недельку в производственном цехе.

«Мы больше не занимаемся маркетингом, теперь мы — дизайнеры»

Пятнадцать лет назад, когда Джерри Хиршберг открывал американскую дизайн-студию для компании Nissan, специалисты по маркетингу компании любезно пригласили его в качестве наблюдателя на серию совещаний по перспективному планированию продукции.

На совещаниях обсуждались самые общие концепции будущих автомобилей («все начальные модели должны иметь как можно более общий вид»), а также перспективы их рекламы и возможные доходы. Надо сказать, что это были наиболее важные совещания по перспективному планированию деятельности компании. Дизайнеры принимали участие в таких совещаниях в качестве тактиков.

Джерри очень быстро доказал, что он не просто наблюдатель. Он убедил коллег в том, что дизайнерам и проектировщикам новой продукции принадлежит не просто важная, но главная роль в этом процессе.

Если маркетинг уже готовой и произведенной продукции умер, то что должно прийти ему на смену? Дизайн и проектирование. Не классический дизайн, которому учат в Parsons, а дизайн, имеющий рынок в качестве своей цели, когда успех продукта закладывается в него на стадии проектирования.

Это кажется несколько грубым, но факты говорят сами за себя. Человек, который действительно может повлиять на успех своей продукции, должен продумывать все детали еще тогда, когда сеются первые семена его будущего детища.

Если вы профессионально занимаетесь маркетингом, но не умеете создавать, изобретать, ничего не понимаете в дизайне, не можете влиять на свой продукт, изменять

его и, в конце концов, отказываться от него, то вам больше нельзя заниматься маркетингом. Вы свое уже отработали.

① Составьте список всех выдающихся продуктов в вашей сфере деятельности. Кто и как их произвел? Постройте аналогичную модель создания этих продуктов и считайте, что вы на полпути к собственному успешному производству.

Что знает Ховард?

Относительно компании Starbucks совершенно очевидна одна вещь: ее кофе по-настоящему хорош. Причина этого очень проста. Ховард Шульц, руководитель компании, обожает кофе. Он говорит о тех, кто еще не выпил сегодня чашечку кофе, как о «еще не принявших дозу кофеина». Он провел много месяцев в Италии, где изучал кофе и учился его пить. У него есть кофейное *омаку*.

Откуда берется что-то выдающееся? Часто оно приходит от увлеченных людей, которые что-то делают для себя лично. Сноуборд Burtun, взаимный фонд Vanguard, Apple iPod, Learjet — все это пришло от людей, наделенных *омаку*. Интересно отметить, что шоколад в Starbucks не так хорош, как кофе. Очевидно, что в шоколаде Ховард разбирается не так хорошо, как в кофе. В Starbucks не одержимы шоколадом, его просто подают. Наоборот, Джону Шарфенбергеру, основателю Scharffen Berger Chocolate, не составит труда отличить превосходный шоколад от просто хорошего.

А вы одержимы чем-то или только зарабатываете этим себе на жизнь?

Вопрос номер один в отношении Фиолетовой коровы — это «Как убедиться в том, что это и есть нечто выдающееся?». Такой вопрос часто задают себе люди, у которых нет

отаку. Когда я создавал свою первую компанию (издательство), я всегда спрашивал у потенциальных сотрудников, как часто они ходят в книжный магазин. У людей, которые не любят ходить по книжным магазинам, нет книжного *отаку*, и им будет очень сложно создавать книги для тех, у кого такое *отаку* есть.

Все, кто работает в Patagonia, любят проводить время на открытом воздухе. Когда прибой сильный, все сотрудники офиса бросают работу и бегут к морю, чтобы поймать волну. Хотя это и создает некоторый хаос в работе, но уж зато сотрудники Patagonia всегда смогут сказать, какая доска для серфинга хорошая, а какая не очень.

Сравните этих людей с сотрудниками General Foods, General Mills или Kellogg's. Возможно, кто-то из последних и одержим своим продуктом, но большинство из них просто штампуют его в огромном количестве. Представляете, каким замечательным продуктом были бы Pop Tarts*, если бы менеджер по маркетингу ел их каждый день.

Дина Мохайер — основательница косметической компании Hard Candy с ежегодным объемом продаж более 10 миллионов долларов. Она знает, чего хотят молодые женщины, которые любят ухаживать за своими ногтями, потому что она сама — молодая женщина, которая любит ухаживать за своими ногтями.

Один мой знакомый врач всегда звонит своим пациентам, даже если у него нет никаких тревожных новостей для них. Если ваши обычные анализы дали самые обычные результаты, он звонит и сообщает вам об этом. Это очень

* Бренд разогреваемого в тостере быстрого завтрака с фруктовым наполнителем.

просто, но при этом совершенно замечательно. «Это просто, — сказал он мне. — Это то, что я хотел бы получить от своего доктора». Иногда в повседневной суете мы забываем, что делаем для заинтересованных людей.

Здесь очень важно составить правильный прогноз. Гораздо проще работать над созданием продукта, если у вас лежит к нему душа. А что если это не так? Что если вы создаете продукт, который лично у вас особого восторга не вызывает? В конце концов, скажете вы, кто-то же должен производить одноразовые подгузники, машины для диализа или абразивные круги!

Здесь вы можете выбирать один из двух методов. Первый заключается в том, чтобы освоить *искусство* прогнозирования и эмпатии. Нужно представить себя на месте тех людей, которые с огромным энтузиазмом относятся именно к этому продукту и сделают все, что в их силах, чтобы довести его до совершенства. В конечном счете те, кто освоит этот метод, смогут работать гораздо эффективнее тех, кто может создавать продукт только для себя. Этот метод обеспечивает вам гораздо большую степень гибкости.

Есть производители, которые могут создавать Фиолетовых коров для очень небольшой аудитории, аудитории покупателей, подобных им самим. Они принимают решения, основываясь на своем внутреннем голосе, и этот подход (какое-то время) неплохо работает. Но если следовать по такому пути, то ваш внутренний голос рано или поздно вас подведет. Дело в том, что необходимо развивать в себе способность работать с различными аудиториями. Иначе может случиться так, что вы просто запаникуете, когда не сможете войти в контакт с выбранной вами группой покупателей.

Второй способ — это освоить *науку* прогнозирования, то есть создать отрасль знания о запуске продукта на рынок, о наблюдении и многократном измерении его поведения на рынке. Очевидно, что этот метод не подходит для сложных продуктов с длительным циклом продажи, таких, например, как реактивные самолеты, но он подходит для большинства всех остальных товаров — от серийных автомобилей до детских игрушек. Каждый год в феврале, когда проходит Ярмарка игрушек, индустрия игрушек запускает на рынок сотни новых изделий. Из них только небольшая часть впоследствии идет в производство. Ничем не выдающиеся игрушки исчезают в период от их представления до отгрузки.

Специалисты по маркетингу, которые практикуют *науку прогнозирования желаний покупателя*, не имеют каких-то склонностей, предубеждений или заранее установленной точки зрения. Они хорошо понимают процесс и движутся вслед за ним.

① Есть ли кто-нибудь в вашей отрасли бизнеса (отдельный человек или компания), о ком известно, что он успешно и неоднократно запускал в производство выдающиеся продукты? Может быть, вы можете пригласить его к себе на работу или хотя бы изучить его методы? Выписывайте журналы «фанатов» какого-то продукта, посещайте выставки, читайте обзоры прессы по отрасли — все что угодно, чтобы узнать, что чувствуют и чем живут эти «фанаты».

① Вы можете создать линию поведения агрессивного прототипа вашего нового продукта? Когда концерн General Motors демонстрирует новый концептуальный автомобиль на автошоу в Нью-Йорке, им руководит не одно только эго. Он пытается выяснить, что фанаты-автомобилисты считают выдающимся. Я не призываю вас рассчитывать на развернутое мнение фокус-групп (это пустая трата сил). Я говорю о громком запуске дешевых прототипов.