

Введение

Давайте разобьем черный ящик

На экране появляется знакомый образ. Это Злой Джо Грин, самый вспыльчивый и хулиганистый футболист в НФЛ. Он только что получил травму и сходит с ума. Беснующийся и ревущий, он вдруг замечает маленького мальчика с бутылкой Соке в руках.

Мальчик не без колебаний протягивает ему напиток, а Злой Джо берет ее и вежливо говорит: «Спасибо».

Затем он отдает мальчику свою футболку.

Америке это нравится! Люди говорят об этом неделями. Критики в восторге. Бутилировщики* потирают руки. Эта реклама настолько удачна, что маркетологи Соса-Сола по всему миру хотят адаптировать ее к местным условиям. В Таиланде, например, действительно выходит «переиздание» с известным тайским спортсменом в главной роли. Компания будет крутить этот ролик вечно, правильно?

Нет, неправильно. Напротив, Соке вообще отзывает эту рекламу и запускает новую кампанию, названную «Coke Is It!» («Coke — то, что надо!»).

Минуточку. Почему Соке сделала это? Зачем было снимать снискавшую такую популярность рекламу, производ-

* Предприятия, разливающие напитки по бутылкам, независимые или подчиненные Соса-Сола.

ство и выпуск в эфир которой стоили компании миллионы долларов?

Ответ прост. Мне он точно известен, потому что именно я был тем человеком, который совершил этот поступок. Моя работа главного маркетолога Coca-Cola состояла в том, чтобы побудить как можно больше людей выйти из домов и отправиться в рестораны или магазины покупать большее количество продукции Coca-Cola, а эта реклама с поставленной задачей не справилась.

По мнению многих, столь быстрое уничтожение такой дорогой рекламы означало, что большие деньги растрочены впустую. Но я сделал это потому, что у меня была стратегическая цель — заставить больше людей покупать больше Соке. Мы бы действительно пустили огромные деньги на ветер, если бы продолжали покупать эфирное время на рекламу, которая не приближала к цели — не побуждала людей приобретать нашу продукцию.

Задача маркетинга — продавать продукцию

Это было в начале 1980-х гг., в те дни, когда имидж считался всеобъемлющим и конечным критерием успешности рекламы и маркетинга. Я хорошо помню то время. Примерно в те дни была запущена новая кампания поддержки Sprite, которая звучала так: «When You're Reaching for More, Reach for Sprite» («Если ищешь большего, ищи Sprite»).

Бутилировщикам она была представлена на Большом съезде в Сан-Франциско.

Новый девиз бутилировщикам понравился. Руководству компании тоже. Так что можете вообразить их удивление, когда несколько недель спустя я появился в нью-йоркском агентстве и заявил: «Ребята, ваша реклама не работает».

Факт оставался фактом: реклама не привела к росту продаж. Вам, наверное, мои слова покажутся здоровыми, но для

тех людей я был занудой, потому что — только представьте — хотел продавать больше Sprite.

Видите ли, я твердо придерживаюсь убеждения, что смысл рекламы и маркетинга в том, чтобы продавать продукцию. Мне неважно, что Злой Джо Грин понравился бутилировщикам и предприятиям розничной торговли или что новая кампания Sprite стала хитом на Большом съезде бутилировщиков. Маркетолог всегда должен помнить, что для него значение имеет только одна аудитория — потребители!

Меня не заботит, завоеует ли наша реклама призы на конкурсах. Единственное, что должно волновать каждого маркетолога, — реальное потребление.

Более того, маркетинг должен заставить потребителей действовать. Популярность — не наша цель. Мне не нужно так называемое виртуальное потребление — когда покупателям нравится продукт, но покупать его они не спешат. И меня не заботит, завоеует ли наша реклама призы на конкурсах. Единственное, что волнует, — реальное потребление. Это и понятно, ведь компания держит маркетологов и тратит средства на маркетинг только затем, чтобы убедить потребителей покупать рекламируемую продукцию. Компания, которая не убеждает людей покупать больше продуктов, провальна по определению. Если то, что вы делаете сейчас, не побуждает потребителей действовать нужным вам образом, значит, попробуйте что-то другое.

Я назвал эту книгу «Конец маркетинга, каким мы его знаем» потому, что маркетингом сейчас занимается множество людей, которые ни за что не уничтожили бы такую милую сердцу рекламу со Злым Джо Грином. Они не уничтожили бы ее ни 15 лет назад, ни сейчас. В конце концов, они воспитаны на идее, что имидж — царь и бог. Но мир меняется, и если маркетологи не начнут меняться уже сейчас, и их самих, и их компании ждет полный крах.

Задача маркетингового бизнеса — делать деньги

Откройте любой номер New York Times или Wall Street Journal, найдите раздел рекламы, и там вы увидите статью за статьей о рекламодателях, меняющих агентства как перчатки или закрывающих рекламные кампании из-за того, что они не дали эффекта за несколько лет. За столько-то лет! Зачем ждать так долго? А почему не через три месяца? Если реклама не работает, снимайте ее. Проглотите горькую пилюлю и снимайте незамедлительно!

Вы, наверное, заметили, что в заголовке обозначен не просто «маркетинг», но «маркетинговый бизнес». Это не случайно. Маркетинг есть не что иное, как деловое предложение. И для того чтобы выжить, и маркетологи, и директора, их нанимающие, должны строить взаимоотношения строго как деловые люди. Забудьте о маркетинге как особом творчестве, забудьте все красивые слова. Это бизнес, к нему нужно именно так и относиться.

[Маркетологам] нужно перестать дурих окружающих глупостями в стиле «Маркетинг — непостижимая тайна» и заняться наконец делом.

Лет двадцать или тридцать назад о маркетинге было принято говорить как об игре. Потом маркетологи укрепились и возвели свою деятельность в ранг искусства. Нет, это не игра и не декоративное или волшебное искусство. Маркетинг — это бизнес, бизнес чистой воды. Маркетинг заключается в систематическом и продуманном составлении планов и осуществлении мероприятий, направленных на то, чтобы как можно больше людей чаще и больше покупали ваш продукт и ваша компания зарабатывала больше денег.

Я преуспел в маркетинговом бизнесе не потому, что играл в игры, и не потому, что обладал хорошим художественным

чутьем. Я преуспел, так как понимал: маркетинг прежде всего бизнес. Каждая новая кампания, каждая новая акция, каждый новый продукт воспринимались мной как инвестиции, которые должны дать дивиденды. Маркетинг — бизнес, нацеленный главным образом на получение прибылей.

Конечно, мне приходилось рисковать. Не рискуя, я не смог бы удержаться в бизнесе, да и жить бы не смог. Кое-что из опробованного мной получалось не так, как мне хотелось, но, осуществляя любую маркетинговую программу, я всегда взвешенно подходил к тому, какими будут издержки и какой будет польза. Большая или маленькая. Я тщательно отслеживал результаты и измерял выгоду. И если видел, что не получаю ожидаемого, менял тактику, потому что никогда не забывал, что моя цель — завоевывать новых покупателей и продавать больше товаров, чтобы акционеры могли получить бóльшие дивиденды со своих инвестиций. Самое невероятное, что все эти годы я как глава отдела маркетинга чувствовал со стороны производственного и финансового руководства постоянное недоверие. Маркетинг, видите ли, традиционно воспринимается как нечто сугубо затратное. С точки зрения многих людей, от маркетинга не следует ждать никакой финансовой выгоды, лишь бы он оставался в рамках выделенного на него бюджета. Я убежден, что любой бизнес должен быть нацелен на создание прибавочной стоимости и зарабатывание денег. И маркетинг не исключение.

В современном мире, где с помощью компьютеров можно быстро и всесторонне перерабатывать информацию и выдавать ее под любым нужным углом, довольно легко отслеживать, что сколько стоит и какие результаты приносит. К сожалению, некоторые маркетологи еще не поняли, какие важные последствия это влечет. Многие из них уже неплохо владеют компьютерами, используя их для сбора данных, сегментации рынков или даже контроля за некоторыми

издержками и промежуточными результатами своих программ, не говоря уже о презентациях с использованием PowerPoint!

Чтобы процветать, тем, кто занимается маркетингом, необходимо выработать новый взгляд на свое дело. Нужно перестать душить людям головы глупостями вроде «Маркетинг — непостижимая тайна» и заняться наконец делом. Правда заключается в том, что при желании можно вычислять прибыль с каждого вложенного в маркетинг доллара точно так же, как вычисляется рентабельность нового грузовика или завода по розливу напитков.

В маркетинге нет ничего таинственного или магического

Тридцать лет назад, когда я только начинал карьеру маркетолога, большинство компаний занимались маркетингом лишь потому, что директора в глубине души чувствовали потребность в нем. Может быть, они и не совсем верили в то, что делали, и не совсем понимали, зачем делают, но в то же время не делать боялись. Маркетологи прожужжали всем уши о том, как важен маркетинг. Руководители сами видели, что после рекламных кампаний продажи шли вверх. Волшебство! И конкуренты не скупались на отделы маркетинга, уверенные в том, что это необходимо. Словом, «будь как все». Но чем именно занимались сотрудники отделов маркетинга, каким образом и насколько хорошо маркетинг работал, оставалось для большинства бизнесменов тайной.

В интересах маркетологов было не объяснять работодателям, чем конкретно они занимаются.

Конечно, такое положение дел маркетологам было только на руку. Их клиенты, то есть работодатели, не понимали,

чем занимались эти сотрудники, но ощущали потребность платить кучу денег, чтобы те продолжали свое непонятное дело. Так что в интересах маркетологов было не объяснять работодателям, в чем конкретно заключается суть их деятельности. Более того, они постарались увековечить миф о том, что они волшебники, занимающиеся своего рода колдовством. Когда я, живя в Мексике, поступил на работу в Procter & Gamble, отдел маркетинга всегда был заперт на замок, и ключи хранились только у сотрудников отдела! Маркетологи считались своего рода творческой элитой, отделенной пропастью от тех бедолаг, что занимались производством. Информация о работе так тщательно оберегалась, что никто не знал, в чем именно состоит наша деятельность, и не мог оценить, полезна ли наша работа. Начальникам приходилось полагаться на наше слово. «Доверьтесь нам», — говорили мы, и другого выбора у них не было.

Нет, я не намекаю, что маркетологи — просто шайка шарлатанов, которые водят всех за нос. Я уверен как раз в обратном. Я твердо верю в маркетинг, потому что знаю, что он работает. Я не только знаю, что маркетинг способен привлечь потребителей (в противном случае товар обречен вечно пылиться на складах), но и уверен, что маркетинг отнюдь не относится к деятельности, без которой можно обойтись. Любая компания, стремящаяся расти, приносить выгоду своим акционерам и оставаться на рынке, обязана заниматься маркетингом.

Кстати, если вы сами не проявите инициативу и не займетесь маркетингом своего бренда или продукта, этим неминуемо займется конкурент, который, продвигая свои товары, одновременно будет позиционировать и вас (в невыгодном для вас свете, разумеется). Я хочу сказать, что маркетологи слишком долго скрывались под покровом тайны.

Эра «маркетинга как магии», эра «маркетинга, каким мы его знаем» осталась в прошлом.

В этой книге я собираюсь разбить черный ящик маркетинга, рассеять туман, окутывающий эту дисциплину, и показать, что находится внутри.

Вы увидите в нем не руководство по магическим пассам, не книги, полные заклинаний мумбо-юмбо. Никаких кроликов, никаких шляп. Вы найдете ассортимент как новых, так и уже обшарпанных инструментов. И я не только позволю посмотреть на них, но и расскажу, как с их помощью мы продавали миллиарды ящичков Соса-Сола и других продуктов. Я также объясню, почему мы использовали эти инструменты именно так, а не иначе.

Поскольку я успешно занимаюсь маркетингом уже три десятка лет (хотя когда меня спрашивают о возрасте, то никогда не даю себе больше 29), вы сможете почерпнуть из книги множество полезных советов и ценных стратегий. Если вы действительно воспользуетесь ими, я буду очень рад, что внес посильный вклад. Но моя цель — не изложение сценария успеха и не книга «100 выигрышных планов маркетинга». Мое намерение состоит лишь в том, чтобы объяснить свой подход к маркетингу и побудить читателя задуматься над собственным подходом, разоблачить тайну, окружающую маркетинг. И маркетологи, и боссы должны осознать, что такое маркетинг на самом деле, как он действует и как должен действовать, чтобы компания продавала больше товаров и зарабатывала больше денег.

Я хочу открыть в маркетинговых и деловых кругах (убежден, что это одни и те же круги) дискуссию о самой концепции маркетинга. Полагаю, что многие компании переживают сегодня трудные времена потому, что продолжают двигаться по старой колее и опираться на костыли старых суждений о маркетинге. Эти суждения должны

быть пересмотрены. Я хочу бросить вызов и начать процесс.

За многие годы профессионального опыта у меня сложились определенные взгляды, которые и будут представлены в этой книге. Я убежден в их справедливости, поэтому, как и следует ожидать, буду всячески их пропагандировать. Но конечная цель — не заставить признать мою правоту, а, скорее, зажечь несколько огней (может быть, швырнув пару гранат), чтобы вы могли пересмотреть в новом свете свои представления о том, где находитесь сегодня и как собираетесь добраться туда, где вам нужно быть завтра.