

От автора

Выступая перед публикой, я почти всегда представляюсь как человек, ответственный за самый крупный после Edsel* провал в истории маркетинга — New Coke**.

Мне нравится такое вступление: оно сразу настраивает на разговор о маркетинге и разъяснение, почему случай с New Coke не был неудачей. К концу выступления мне обычно удается убедить некоторых слушателей в правильности моей точки зрения, как, надеюсь, к концу этой книги удастся убедить и вас, читатели.

Но эта книга вовсе не попытка оправдаться и изложить свою версию истории с New Coke. Это и не пропагандистский материал в пользу Coca-Cola, и не попытка в очередной раз похвалиться успешными маркетинговыми кампаниями, над которыми я работал: «Coke Is It!» («Coke — то, что надо!»), «Always Cola-Cola» («Всегда Coca-Cola»), «Just for the Taste of It» («Просто ради вкуса», Diet Coke), «Obey Your Thirst!» («Верь жажде своей!», Sprite). Какой бы интересной ни была история маркетинга компании Coca-Cola, меня сейчас занимает куда более важная тема: эра маркетинга, каким мы его знали, завершилась, а большинство маркетологов этого не понимают.

* Имеется в виду неудачная модель Ford 1958 г., принесящая компании огромные убытки. — *Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, примечания переводчика.*

** «Новая Кока-Кола».

В мире маркетинга многие все еще представляют себя волшебниками. Вы знаете таких людей — это те самые ребята, которые вихрем носятся по офисам и твердят что-то вроде: «Да, но вы не занимаетесь маркетингом, поэтому не можете понять». Или: «Да, это стоит дорого, но способно сотворить чудо». Или: «Да, я знаю, что это нельзя измерить, но поверьте — это действует». Времена этих «да, но...» закончились.

Правда в том, что в маркетинге ничего таинственного нет. Это не алхимия, а серьезная наука, которая может и должна применяться в соответствии с основными принципами бизнеса. И если маркетологи не поймут этого и не изменят не только свое восприятие, но и свои дела, очень скоро они останутся без работы, а их компании окажутся вне бизнеса.

Я не мог написать эту книгу, пока оставался служащим компании Coca-Cola. И хотя меня совсем не радовали постоянные промахи моих конкурентов — ведь они бросали тень на всех маркетологов, — у меня не было возможности сказать им: «Эй, ребята, позвольте мне открыть вам глаза!». Поэтому сейчас я хочу бить во все колокола, пока духи колдовского маркетинга не утащили всю отрасль в преисподнюю. Я не кликуша, а тот мальчик, который видит, что король голый, и не может больше молчать.

Я люблю маркетинг, знаю, на что он способен, если заниматься им правильно. Когда он работает, он прекрасен. Попросту говоря, проблема маркетинга заключается в том, что в течение последних 20–30 лет занимавшиеся им больше почивали на лаврах. Их привлекал внешний лоск, церемонии награждений, возможность поиграть в гольф на каком-нибудь тропическом острове, но при этом маркетологи совершенно забыли: суть их работы в том, чтобы товары продавались. В результате продажи шли все хуже, а маркетологи старались прикрывать неудачи, пряча плоды своего труда в черном ящике с наклейкой «Маркетинг — это непостижимая магия». И, старательно избегая всякой ответственности

за содеянное (в этом-то мастерстве им не откажешь), они все больше теряли свои позиции как серьезные бизнесмены.

Сегодня в большинстве компаний маркетинг неэффективен и потому рассматривается как деятельность необязательная. Многие маркетологи и их боссы могут этого не признавать, но это видно по их действиям. Когда бюджет компании урезается, первым страдает подразделение маркетинга.

Я глубоко убежден и намерен доказать, что маркетинг — это наука и расходы на маркетинг являются инвестициями, которые со временем приносят прибыль. Маркетинг как наука должен иметь критерии оценки. За него нужно отчитываться. И самое главное — в нем следует разбираться.

Если вы думаете, что заниматься маркетингом — значит просто создавать бросающуюся в глаза рекламу и время от времени увеличивать объемы сбыта за счет скидок и раскрутки новинок, вы в тупике. Вы никогда не преуспеете.

Хорошая новость состоит в том, что революция уже началась. Открыв *Wall Street Journal*, *New York Times* или *Los Angeles Times*, вы непременно прочтете, что еще одна компания прозрела и поняла: расходы на маркетинг ведут к поступательному увеличению сбыта. Плохая новость — газеты пишут об этом лишь потому, что эта самая компания только что отказалась от услуг рекламного агентства или уволила главного маркетолога. И такая тенденция будет развиваться.

Акционеры все больше беспокоятся о получении реальных результатов и прибыли со своих инвестиций. В связи с этим директорам приходится серьезнее относиться к оценке своей деятельности. И маркетологов, которые во время не поднимутся на борт, неизбежно поглотит пучина.

Цель написания книги — разложить знания по полочкам, чтобы все, как маркетологи, так и директора компаний, поняли, что именно и как должен делать маркетинг. Я буду говорить о прошлом маркетинга и о том, как он дошел до нынешнего

бесславного состояния, но главный прицел — на будущее, на то, что необходимо сделать, чтобы исправить ситуацию.

Маркетинг будущего — маркетинг, который уже принес мне успех и еще не раз принесет удачу, — я вижу как возвращение к основам. Он должен строиться на старых принципах коммерции. Вы тратите деньги, чтобы делать деньги. Вы нанимаете людей только тогда, когда они вам нужны. И когда вы их все-таки нанимаете, то ждете от них поступательного наращивания объемов продаж и прибылей.

Я вижу маркетинг будущего как маркетинг, успех которого измеряется теми же финансовыми инструментами, что используются в любых других направлениях деятельности компании. Это также процесс творчества с примесью авантюризма. Порой он может заводить в тупик, заставляя искать обходные пути. Но риска в нем нет, потому что хотя он и связан с экспериментами, но эксперименты эти научно обоснованные и тщательно контролируемые.

Кое-кто называл меня «блестящим» маркетологом — наряду с менее лестными эпитетами. Но ничего блестящего во мне нет. Я просто всегда знал, куда иду, и выбирал путь к цели, руководствуясь логикой.

Как уже было сказано, эта книга не о Coca-Cola, вместе с тем она включает множество примеров из истории этой компании, призванных объяснить и исследовать стратегию и тактические приемы, которые позволили мне и моей команде всего за пять лет увеличить объем продаж такой старой торговой марки, как Coke*, на 50% — с 10 до 15 миллиардов ящиков. Я не только расскажу, что мы делали, но, что важнее, объясню принципы, применявшиеся нами в позиционировании, маркетинге и оживлении брендов. Да, мы тоже создавали яркую и завораживающую рекламу, проводили

* Coke не отдельная от Coca-Cola марка, а другое, уменьшительное, просторечное название, синоним, хотя New Coke, Classic Coke или Diet Coke — вполне официальные названия напитков, по крайней мере в США.

запоминающиеся мероприятия и заставлявшие о себе говорить акции, но преуспели только потому, что никогда не забывали о своей цели — побудить большее число людей покупать больше нашей продукции, чтобы компания заработала больше денег. За тот же период рыночная стоимость Coca-Cola подскочила с 40 до 160 миллиардов долларов США.

Я поведаю вам историю New Coke и объясню, почему это был сказочный успех. Да, публика отвергла нашу новинку, это стоило нам кучу денег, и уже через 77 дней мы вернулись к классической Coca-Cola. И все-таки попытка внедрения New Coke была успехом, потому что она вдохнула новую жизнь в бренд и крепче прежнего привязала публику к марке Coke. Это получилось не совсем так, как мы планировали, но цель — изменить фундаментальный диалог между потребителями и брендом — была достигнута.

О концепции изменения диалога между потребителем и брендом в этой книге будет сказано еще много. Вы увидите примеры того, как это делается не только в индустрии безалкогольных напитков, но и в сферах компьютеров, авиалиний, моющих средств, обуви и других продуктов.

Я расскажу об одном из достижений, которым более всего горжусь, а именно о репозиционировании Sprite. Мы решили проигнорировать тот факт, что Sprite с самого начала создавался как лимонно-лаймовый прозрачный напиток, и перевести его в значительно более широкую категорию напитков вообще.

В результате за четыре года продажи утроились. Мы сумели этого добиться, не меняя содержимого бутылки или банки, а изменив лишь внешние обстоятельства — отношение людей к продукту.

А потом был Tab Clear. Я не утверждаю, что мы выпустили на рынок New Coke потому, что хотели, чтобы эта марка сразу умерла. Но Tab Clear вышел на рынок именно по этой причине: Pepsi выпустила Crystal Pepsi. Это был новый

продукт в новой категории, и мы не думали, что у него есть какие-то перспективы. Но его смерть должна была растянуться на какое-то время, и мы решили ускорить процесс, выпустив Tab Clear, чтобы репозиционировать бесцветные колы как диетические напитки, что было большой проблемой для Crystal Pepsi, содержавшей сахар.

Дело в том, что позиционирование — улица с двусторонним движением. Позиционируя свои продукты, вы вынуждены делать то же самое с продуктами конкурентов.

Я также буду говорить о Diet Coke — одной из самых успешных новинок всех времен и о Fruitopia, появившейся на свет потому, что Роберто Гойзуэта сказал: «Давайте-ка заберем себе и рынок негазированных напитков».

Затем мы обсудим целевое планирование, брендинг и вопрос о том, почему мегабренды следует считать гнилой идеей. Я расскажу о роли имиджа и позиционирования, об оценке новых продуктов и новых рынков и о проникновении их в головы потребителей. Мы поговорим о том, как построить маркетинговую команду мирового класса и как использовать ее для достижения всех перечисленных выше целей.

Наконец, речь пойдет о работе с рекламными агентствами. Думаю, без них при создании хорошей рекламы не обойтись. Но, по моему мнению, рекламные агентства в большинстве своем несамокритичны, зациклены на ложных идеях и слишком себя переоценивают.

Я объясню, почему и как менялись отношения Coca-Cola с ее агентами. На Мэдисон-авеню* меня называли Ая-Колой** и Аттилой-гунном, потому что я был требовательным

* На нью-йоркской улице Мэдисон-авеню находятся офисы основных рекламных агентств США, в связи с чем это название стало нарицательным обозначением американской рекламной индустрии. *Прим. ред.*

** Это прозвище, построенное по принципу игры слов, заставляет вспомнить об аятолле Хомейни — лидере исламской революции в Иране и в свое время злейшем враге США.

клиентом. Но мне это даже льстит, ведь Аттила был человеком, ориентированным на достижение результатов.

Хочу напомнить то, о чем большинство маркетологов позабыли: маркетинг имеет дело с продажей товаров. Маркетинг означает не только создание имиджа. Когда у вас есть определенный имидж, я знаю, кто вы такой, но это само по себе не побуждает меня к каким-либо действиям. Маркетинг — это не просто создание выдающейся рекламы. Это и реализация программ, и промоакции, и реклама, и еще миллион других вещей, которые действительно убеждают людей покупать то, что вы продаете. Для ресторанов быстрого питания это количество съеденного, для авиалиний — количество занятых мест в самолете. Цель маркетинга — прибыли, результаты.

Когда в 1987 г. я покинул компанию Coca-Cola, оставив пост начальника службы маркетинга по США, кто-то подумал, что меня выгнали или освободили из-за истории с New Coke. Каково же было удивление этих людей, когда в 1993 г. я вернулся в компанию, стал вице-президентом и возглавил весь маркетинг Coca-Cola. Меня в 1987 г. не уволили. Я ушел сам, потому что люблю маркетинг и хотел делать то, к чему компания в то время не была готова. По этой же причине я снова покинул компанию в мае 1998 г.

Период конца 1980-х и начала 1990-х гг., когда я не работал на Coca-Cola, стал для меня чудесным временем. Работая консультантом, я руководил собственной лабораторией и одновременно учился. Среди моих клиентов были фирмы, торгующие бытовой техникой, рестораны быстрого питания, магазины оптики, авиалинии и даже Microsoft и Club Med. Сотрудничая с каждой из этих фирм, я узнавал много полезного об их рынках и покупателях, одновременно синтезируя и адаптируя то, что узнал раньше, когда работал преимущественно с Coke, но также с Procter & Gamble, где я начинал карьеру, с McCann-Erickson, под

крылом которой впервые занялся маркетингом Coke в Мексике, и с PepsiCo.

Когда в конце 1992 г. Роберто Гойзуэта и Даг Айвстер попросили меня вернуться в Coca-Cola, я поначалу колебался. У меня был свой бизнес. Я отпустил волосы, и меня не очень-то радовала перспектива снова стать служащим и ходить на работу в строгом костюме. Но с моей стороны были сделаны несколько ошибок. Поскольку у Дага не было опыта работы в маркетинге, когда он стал президентом Coke, я начал проводить с ним вечера и выходные, рассказывая о маркетинге — что делать и как.

Кроме того, я в качестве консультанта составил бизнес-план, где было расписано, как Coke должен осуществлять свой маркетинг. Сейчас для меня очевидно, что это было самое длинное в истории собеседование о приеме на работу. Даг — замечательный человек. Его энергия, ум и страстное стремление сделать Coca-Cola первоклассной маркетинговой компанией зачаровали меня, и я с радостью поддался соблазну и вернулся.

Должен признаться, приглашение вернуться в Coke и заняться тем, чем мне всегда хотелось, было весьма заманчивым. Я без всяких предварительных условий вновь вошел в «большой дом» — в Coke. И последние пять лет моей работы в Coke были действительно захватывающими. Даг позволил и даже поощрял меня нанять лучших в мире работников. Я занялся самыми новаторскими и волнующими программами завоевания рынков по всему миру. За год я объезжал более сотни стран. И это помогло мне разобраться с различиями в политике, экономике и поведении потребителей запада и востока, севера и юга.

Кое-кто из моей команды находил меня начальником трудным и придиричивым, ошибочно воспринимая мое поведение как агрессию. Но моя теория состояла в следующем: когда у человека возникает хорошая идея, ему нужно

бросать вызов, создавать препятствия, потому что он сам, скорее всего, затруднений себе искать не будет и у него не возникнет мотивов развить свою идею и образ мышления во всей полноте. Если вы станете задавать такому человеку вопросы и подталкивать его, то идея будет только крепнуть и расцветать.

Я также досаждал многим, требуя неустанного внимания к деталям. Важность этого я усвоил еще тогда, когда консультировал Билла Гейтса. В Microsoft мною был внедрен процесс «отталкивания» — Билл Гейтс оказывал ожесточенное сопротивление любой идее, которая ему предлагалась. Но это приводило лишь к тому, что раскрепощало мышление и позволяло извлечь максимум из предлагаемых идей.

Я не утверждаю, что все хорошие идеи были именно мои и что я все делал сам. Роберто и Даг приняли решение вывести маркетинг на передний край борьбы и превратить Соса-Сола в маркетинговую компанию. Это было нашим общим делом, и неопределимую роль здесь сыграл наш сказочный кадровый состав. Когда 1 мая 1998 г. мне довелось покинуть Соса-Сола, это была, безусловно, лучшая маркетинговая организация и лучшая думающая машина в мире.

Я всегда был человеком решительным и внимательным к мелочам и большую часть жизни отдал маркетингу. В основу книги легло все то, чему я научился от людей, с которыми работал, а также публикации и наблюдения. Книга синтезирует десятки лет моей учебы, которая привела к созданию, как мне кажется, весьма впечатляющих стратегий, тактик и процессов.

Содержание этой книги — то, что позволило мне занять свое место в жизни, я и сегодня им очень доволен.