

Beyond Disruption — Изнанка метода «разрыва стереотипов»



▲ Книга «Изнанка метода разрыва стереотипов» вышла в издательстве John Wiley & Sons в 2002 году, а в 2003 году ее перевод выйдет в издательстве «Питер»

Beyond Disruption — одна из тех книг, которые изменяют сознание. Руководителям она укажет пути изменения компании, стратегии бизнеса. Рекламистам — новые подходы для создания рекламы. Любознательные люди найдут в ней философию развития жизни. В книге — многочисленные впечатляющие кейсы: нового позиционирования брендов, развития бизнеса. Все это рассказано людьми, которые знают предмет «изнутри». Книга вышла в издательстве John Wiley & Sons в 2002 году, а в 2003-м ее перевод выйдет в российском издательстве «Питер».

Жан-Мари Дрю

Главный автор книги Жан-Мари Дрю — президент TBWA Worldwide, живет в Нью-Йорке. Его путь на рекламный Олимп был долгим: получив бизнес-образование в Париже в начале 70-х, он начал работать в Saatchi & Saatchi экаунт-менеджером P&G, потом управляющим директором Young & Rubicam, в 1984 году стал одним из основателей агентства BDDP, которое впоследствии слилось с TBWA Worldwide. Жан-Мари Дрю автор двух книг — Disruption и Beyond Disruption, он вице-президент Французской национальной рекламной ассоциации, дважды был президентом жюри Каннского фестиваля — в 1982 и 1998 годах.

Я познакомился с Жан-Мари Дрю осенью 2000 года, заинтересовавшись методом Disruption (разрыва стереотипов). Могу признаться, что визит в штаб-квартиру BDDP в пригороде Парижа и знакомство с примерами применения метода довольно сильно повлияли на мое профессиональное мировоззрение — многие вещи, о которых я догадывался, обрели свое теоретическое объяснение.

После публикации в нашем журнале интервью с Жан-Мари Дрю и обзора первой книги Disruption: overturning conventions and shaking up the marketplace («Прорыв: свержение условностей и потрясение рынка») мы порекомендовали издательству «Питер» перевести книгу, уже тогда переведенную на множество языков мира. Книга вышла в России в 2002 году под названием «Ломая стереотипы».

Сегодня мы предлагаем вашему вниманию короткое интервью с Жан-Мари Дрю, а также обзор его новой книги — Beyond Disruption («Изнанка метода разрыва стереотипов»).

Держите сознание открытым

Андрей Надеин. Мир меняется, и маркетинг уже не тот, что 5 лет назад. Какие свойства бренда, на ваш взгляд, становятся более важными, а какие отходят на второй план?

Жан-Мари Дрю. Быстрые успехи цифровых технологий, рост сферы услуг, а также упадок доверия к традиционным учреждениям — все это вместе меняет способ взаимодействия бренда и потребителей. Потребители становятся все более вовлеченными в общение с брендами, они все больше и больше хотят знать о том, что лежит в основе брендов (этика компаний-бренд-владельцев, их корпоративная культура). Бренд — это живая бизнес-идея, он определяется поведением компании. Сегодня все, что делает



Жан-Мари Дрю,
президент
TBWA Worldwide

Бренд —
живая бизнес-идея

Apple

компания, — это брэндинг. Это связующая сила организации. Так как бизнесы, а следовательно, и брэнды начинаются и заканчиваются людьми, то идеи, которые они проповедают, должны быть гуманными. Прекрасный пример — Apple, который «создает инструменты для креативных умов». Идея, лежащая в основе Apple, проявляется во всем, что делает брэнд, — от «железа», которое они производят, до способа продвижения продукта на рынок и коммуникаций с внешней и внутренней аудиторией.

Свойства брэндов не устарели, а скорее устарели брэнды, которые не ищут взаимоотношений, которые рискуют стать старомодными и неуместными.

Н. В своих книгах вы часто, описывая примеры, даете брэндам личностные характеристики. Можно ли брэнды, которые разрушают стереотипы (disrupts conventions), сравнить с яркими личностями, которые приносят в мир что-то новое?

Прыжок Фосбери

Δ. Абсолютно. Наш любимый пример, с помощью которого мы объясняем суть метода Disruption, — это история Дика Фосбери, который предложил новый способ прыжка в высоту на Олимпийских играх в Мехико в 1968 году. Он разрушил привычное представление, которое предполагает только один способ прыжка через планку — лицом вперед. «Прыжок Фосбери» вперед спиной сделал все остальные техники устаревшими. Через несколько лет все конкуренты были вынуждены принять этот стиль прыжка, а те, кто не захотел, вынуждены были уйти в отставку. Фосбери бросил вызов привычному в спорте и победил.

Другой пример — кампания Think Different («Думай иначе»), которая выражала суть брэнда Apple через личности, которые изменили историю: Эйнштейн, Пикассо, Ганди, Мартин Лютер Кинг, Мухаммад Али. Голос за кадром говорит, что эти люди «отвергли правила и не уважали статус-кво». И они были теми, кто изменил мир. Слоган Apple «Думай иначе» мог бы быть девизом и для метода Disruption.

Н. Есть ощущение, что вы в своих книгах описали общие законы жизни, что это более философия, чем маркетинг. В связи с этим можно ли применять взгляды, изложенные вами, в других областях — например, в политике, науке, искусстве?

Δ. Disruption является настолько же философией жизни, насколько методологией. Поэтому может быть использован в любой профессии. Мы не изобрели Disruption, в нем нет ничего революционного. Метод «прорыва» существовал с тех пор, как существует Вселенная — природа сама по себе является примером! Мы просто вдохновились этим и создали метод Disruption применимым к миру маркетинга и бизнеса.

Интуиция

Мы любим цитировать Лао-Цзы, который 3000 лет назад написал в своем классическом трактате «Дао де цзин»: «Совершенномудрый понимает, что люди без интуиции могут быть опасны для дела, так как они руководствуются исключительно существующим представлением о вещах, которые в действительности меняются. Совершенномудрый ищет тех, кто обладает интуицией и предвидением — формой интеллекта, которая появляется, если совершенствовать инстинкт, наблюдать за направлением изменений и прогнозировать развитие идей».

Во французской версии книги Beyond Disruption, которая должна быть опубликована в 2003 году, целая глава посвящена рождению новых идей, которые появляются благодаря «прорывному» мышлению в науке, литературе, кино, социологии, моде, политике. Все революционные идеи разрушают укоренившиеся мнения.

Н. Российский маркетинг еще не перешагнул барьера традиционализма. Многие руководители стараются повторять решения других компаний, которые, в свою очередь, тоже подсмотрели эти решения у третьих. В результате на рынке часто властвуют бюджеты, а не идеи. Можете ли вы посоветовать, что делать, чтобы ускорить процесс перехода к прогрессивному мышлению?

Любознательность

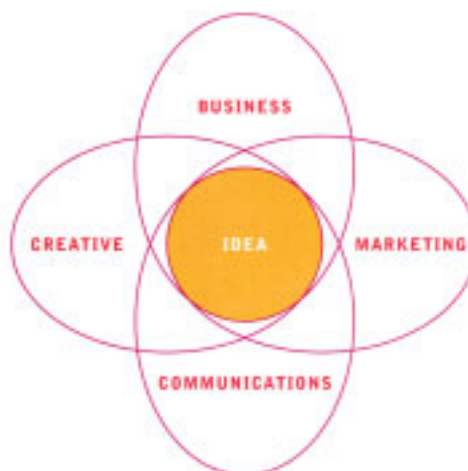
Δ. Держите сознание открытым. Будьте любопытными. Задавайте вопросы. Эйнштейн сказал: «Чем я отличаюсь от других, так это моей способностью задавать детские вопросы». Если вы будете задаваться вопросами о том, как устроены вещи, то обнаружите, что вещи не обязательно таковы, какими кажутся на первый взгляд. И тогда, только тогда вы сможете освободиться и представить себе новые возможности, создать новое будущее. Прыгайте в неизвестность!

Как сказал американский писатель и врач XIX века Оливер Вендель Холмс, «ум, который был однажды растянут новой идеей, никогда не вернется к своим исходным размерам».

Что такое disruption?

Метод Disruption был разработан в начале 90-х годов во французском агентстве BDDP/TBWA. Сначала он применялся для создания рекламы, но позже, пройдя через горнило брэндинга, стал применяться для всех сторон предпринимательской деятельности. В общем, как говорят авторы, Disruption стал способом мышления, который позволяет лидировать на рынке.

Мы уже писали подробно о методе в № 2 за 2001 год (Jean-Marie Dru: «Метод disruption помогает создавать брэнды-лидеры», «Метод disruption в примерах и иллюстрациях»), поэтому повторим кратко только его суть.



Брэнд в современном представлении – это живая бизнес-идея

Метод disruption представляет собой трехступенчатый процесс, который включает в себя:

1. Convention (изучение рыночных и бизнес-стереотипов).
2. Disruption (прорыв, разрыв стереотипов).
3. Vision (определение вектора будущего развития, предвидение, взгляды).

Схема метода

Этап первый – Convention. Вы начинаете с изучения рыночных стереотипов и бизнес-стереотипов. Исследуете существующую практику в вашей отрасли, типичные подходы к маркетингу, рассматриваете ожидаемые оценки и поведение покупателей. В конечном итоге у вас собирается коллекция взглядов и убеждений, методов и моделей поведения – все они устоялись, и их в своей работе придерживаются 90% ваших конкурентов.

Convention

Этап второй – Disruption. Вы бросаете вызов всему тому, что определили на первом этапе. Вы временно становитесь бунтарем и ищете наиболее радикальные способы разрушения стереотипов. Задача – разрушить статус-кво, вырваться на «волю» из тесной коробки вашей товарной категории, бизнес-системы и пр. Конечно, пока на словах. Это упражнение само по себе полезное – за свежий взгляд на их бизнес собственники платят большие деньги! Среди найденных «безумных» идей, возможно, найдется тот способ «разрыва стереотипов», который наиболее подходит для вашей ситуации. И который станет ракетным ускорителем вашего бизнеса!

Disruption

Этап третий – Vision, он совершенно необходим. Вы пытаетесь представить себе желанное будущее: новый рынок, свое место на нем, новую корпоративную культуру и пр. Ведь то, что удастся представить достаточно наглядно, как правило, является достижимым!

Vision

Второй и третий этапы метода при желании можно поменять местами: иногда ясное предвидение будущего, основанное на смелой фантазии (Vision), помогает найти необходимый вам способ разрыва стереотипов (Disruption).

Принципы «разрыва стереотипов» лежат в основе маркетинговых и рекламных стратегий Apple, Danone, Sony PlayStation, France Telecom, Absolut, McDonald's, Nissan, Virgin Megastore, TAG Heuer, многих других успешных компаний и брендов. О принципах построения и истории этих марок мы уже писали в нашем журнале, поэтому не будем на них останавливаться подробно в этом обзоре.

Бренды, «разрывающие стереотипы»

Приведем лишь то, что написано в предисловии к книге Beyond Disruption: «Четкое представление о будущем (Vision) поистине является источником жизненной силы для брендов. Вдумайтесь в смысл этих девизов: «Думай иначе!» – от Apple, «Встань в защиту здоровья!» – от Danone, «Не стоит недооценивать силу PlayStation» – от Sony, «Решения для маленькой планеты» – от IBM. Все эти бренды обладают четким представлением будущего, и поэтому они выделяются из толпы. Они обладают большей ценностью как с точки зрения имиджа, так и с финансовой точки зрения».

Проблема перевода

Два слова о переводе термина disruption на русский язык. Словарь дает на выбор такие варианты перевода: «разрушение, разрыв, раскол, пробой. Но disruption нельзя переводить как «разрушение». Это в принципе не верно, так как «разрушение» имеет в русском языке вполне определенный смысл – нечто цельное распадается на составные части.

Disruption же употребляется автором в смысле «скачок», «разрыв», «прорыв». Это всегда резкое изменение качества, формы, принципа. Disruption – это скорее «разру-

шение + созидание». Это переход в новое качество, прорыв в новое пространство, выход за границы системы...

Я лично из всех вариантов предпочитаю многословный, но довольно точный вариант «разрыв стереотипов».

Мир меняется

«То, что делало вас успешными вчера, не будет работать завтра», — сказал Ларри Хокман, один из руководителей компании British Airways. Непонимание этой простой истины привело к краху немало брендов; классические примеры — Polaroid на Западе и «Довгань» в России.

Метод Disruption помогает не просто строить бизнесы, но строить их в меняющемся мире. В главе 15-й книги «Disruption на развивающихся рынках» рассказывается об особенностях продвижения брендов в странах Юго-Восточной Азии. Поначалу у производителей не было проблем — рынок рос самостоятельно, и достаточно было просто делать новые бренды известными и продавать их, или копировать уже готовые бизнес-модели и модели рекламы, которые в избытке поставляет Запад с его развитыми рынками.

Например, классический метод рекламирования от P&G (функциональная проблема, которая «научно» объясняется и эмоционально решается) активно применяется в Китае и России — ролики с таким подходом заполнили телеэкраны. «Если так много людей откликаются на подобную рекламу, — считают в Азии, — значит, она хорошая». Достаточно безопасный метод идейного «следования за лидером» — типичный для развивающихся рынков.

Но по мере насыщения рынков ситуация меняется, и производителям, хочешь не хочешь, приходится ломать привычные стереотипы мышления, приходится учиться думать самостоятельно, чтобы найти свой путь развития.

То же самое происходит и в России — многие методы, которые работали пять лет назад, сегодня дают осечку. И здесь на помощь может прийти метод Disruption, который помогает как раз проникнуть в область непознанного, изобрести принципиально новый подход.

Книга огромной созидательной силы

Жан-Мари Дрю написал начальные главы книги, в которых объяснил суть метода, после чего собрал рассказы о применении метода в сети агентств TBWA. Получилось, что у книги 27 авторов из 10 стран мира! С момента выхода первой книги в 1996 году метод Disruption обрел колоссальный опыт и целую армию приверженцев среди творческих людей бизнеса.

Если пробежаться по содержанию книги, получим такую картину.

Вступление дает нам классические примеры Disruption, частично пересказанные из первой книги.

В первой главе рассказывается об Америке как стране, создавшей почву для принципов Disruption.

В отдельной главе приведены истории компаний, органично использующих метод Disruption в своей деятельности, и принципы деятельности таких компаний.

Специалисты по стратегиям из США рассматривают стереотипы маркетинга, которые стоит пересмотреть. Агентство из ЮАР делится впечатляющими историями перепозиционирования брендов и рассказывает, как проводить вместе с клиентами творческие семинары по «разрушению стереотипов».

В книге представлена палитра «инструментов», которые помогают в поиске новых решений — их подготовил специалист TBWA по творческим методикам.

Целая глава посвящена применению метода в разных дисциплинах — от управления предприятием и внутренних коммуникаций до методов прямого маркетинга и PR.

Шведские авторы рассказывают об организации акций с применением метода Disruption, дизайнер из ЮАР — о применении метода в объемном дизайне, австралийцы — о «разрушении стереотипов» в Интернете. Все эти главы написаны увлекательно и без лишних слов.

Директор по коммуникациям TBWA Worldwide в отдельной главе рассказывает о принципах медиапланирования и создания эффективного набора каналов коммуникации — тоже с применением метода Disruption.

Disruption в политике, Disruption на развивающихся рынках, Disruption в отношении luxury-брендов, Disruption в отношении агентства с клиентом — возможно, я что-то пропустил, но уже этот список тем 300-страничной книги впечатляет.

Посмотрим на некоторые темы книги подробнее.

Америка — страна особой судьбы

Первая часть книги описывает предпринимательскую среду, в которой зародился метод Disruption. Речь идет о Соединенных Штатах Америки — стране, которую в книге называют «брендом, разрывающим стереотипы».

Вчерашние методы

27 авторов

Содержание книги

Disruption в разных областях бизнеса

Само образование США — это история борьбы с европейскими стереотипами, которые ограничивали новый мир. Авторы рассматривают страну сквозь призму метода и находят убедительные признаки разрыва (Disruption) с европейскими стереотипами того времени: отсутствие общих корней, отделение церкви от государства, неограниченность территорий, многонациональность, удаленность от Европы.

А также новые взгляды (Vision), присущие Америке: личная свобода, независимость, возможности для каждого, конституция, предпринимательство, мобильность, прагматизм.

С самого начала деловая среда в Америке пропагандирует гениальность и новые бизнес-идеи, переоценивающие старые ценности.

Истории успеха

Отдельная глава посвящена компаниям, органично использующим метод Disruption в своей постоянной деятельности. Заслуживают внимания характерные признаки таких компаний — можно сразу оценить, есть ли в вашей компании естественные предпосылки для применения метода или нет.

Среди таких признаков, во-первых, умение по-детски просто рассказать, куда движется бизнес. Это самоопределение может быть грубоватым, но оно помогает найти свое место на рынке гораздо точнее, чем изощренные методы.

Во-вторых, такие компании предпочитают практические действия теоретизированию. Ощутимые доказательства движения вперед действуют гораздо сильнее, чем туманные выкладки.

В-третьих, такие организации, как правило, более открыты к взаимодействию с другими участниками рынка — они не проводят четких границ типа «здесь поставщики, а там покупатели». Традиционные деловые барьеры исчезают. Собственность, которую защищают такие компании, находится в их умах и идеях.

«Косметическая бакалея» Lush

Один из успешных примеров, приведенных в книге, — английская торговая марка Lush («Свежесть»). Основатель фирмы решил создать своеобразную «косметическую бакалею» — продажу свежих, сделанных вручную косметических препаратов: мыла, крема, массажных препаратов и даже духов.

Я заинтересовался этим примером и кое-что разузнал поподробнее. Например, то, что у мыла, которое делается нетипичной формы — от круглых «бомб» до «долек апельсина» и которое пахнет натуральными ароматами, нет специальной обертки, а торговая марка выдавлена на поверхности. We are always fresh («Мы всегда свежие») — заявляет Lush. Компания изобрела такие продукты, как Bath Bombs («Бомбы для ванной»), Shampoo Bars («Бруски шампуня») и Massage Bars («Массажные бруски»).

Метафора «бакалеи» — это и нарочитая «природность» товара, и доверительное общение продавца с покупателем, и уверенное чувство юмора, которого не хватает в мире косметики. Например, одно из мыл называется Stupid Cupid («Глупый Купидон») и предназначено для подарков на Валентинов день. Другое называется Rock Star, но на нем нет портрета Мика Джеккера — оно скорее напоминает обломок скалы с выбитой звездой, ведь Rock Star можно перевести просто как «Звезда на скале»! А крем для кожи называется Sympathy for the Skin, что сразу напоминает известную песню Rolling Stones Sympathy for the Devil. А увлажняющий крем от Lush называется Skin Drink («Выпивка для кожи»).

Простой незатейливый юмор, который явно не к лицу косметическим гигантам, потому что совсем не пафосный, вполне уместен для «бакалейщика». И удивительным образом этот «бакалейщик» сегодня имеет довольно обширную торговлю по всему миру. У Lush сегодня более 100 магазинов — в Англии, Канаде, Австралии, Италии, Японии, других странах — и развитая торговля по Интернету. Все товары делаются вручную и посылаются покупателям максимально свежими — они не содержат консерван-

США как бренд

Признаки компании, «разрывающей стереотипы»



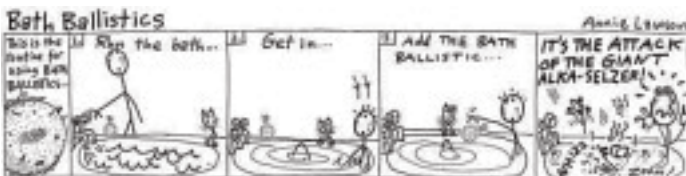
▲ Мыло Stupid Cupid («Глупый Купидон») предназначено для подарков на Валентинов день



▲ Увлажняющий крем Skin Drink («Выпивка для кожи»)



◀ «Бомбы для ванной» с натуральными ароматами и лепестками цветов — изобретение Lush. Из «инструкции по применению»: «Сделайте теплую ванну, киньте туда «бомбу» и бросьте туда также себя. Расслабьтесь, дышите и оставайтесь там минут 20 до полного эффекта»



◀ Покупательница Lush Энни Лоусон так изобразила процесс использования Bath Bombs: «Ш-ш-ш! Атака гигантской Alka-Selzer!»



▲ «Венера в Свежести» (Venus In Lush) – рисунок покупательницы Lush Патриции Моралес

тов. А все началось с двух магазинов в Англии, открытых в 1994 году, а также с амбициозной цели производить «самые свежие продукты за всю историю косметики».

Сегодня покупатели шлют Lush свои забавные картинки и комиксы — своеобразные признания в любви марке. А Lush использует их в своей рекламе — загляните на сайт www.lush.co.uk и убедитесь сами. Таким образом, границы между продавцом и покупателем размываются, и это укрепляет бизнес. Пример разрушающего стереотипы мышления налицо!

Nordstorm приглашает в гости

Другой пример из книги, которым я заинтересовался и навел более подробные справки, — это торговая компания Nordstorm, которая разрушила обычные правила управления магазинами.

В магазинах Nordstorm продается одежда, обувь и аксессуары многих торговых марок. Принцип, который был внедрен в компании, на мой взгляд, подсмотрен на Востоке: магазин должен быть похож на дом, в котором продавцы — хозяйева. В этом случае покупатели превращаются в дорогих гостей, которые окружаются трогательной заботой.

«Наша компания — это наши люди», — говорят в Nordstorm, стремясь раскрыть талант каждого работника. Более того, во все звенья управления компании намеренно привлекается больше женщин и людей разных цветов кожи. Соответственно, и в рекламе марки — также люди разных национальностей.

Результат: Nordstorm — один из крупнейших продавцов обуви в США. Конечно, Nordstorm — старая компания, но ведь далеко не все старые компании находятся в таком прекрасном состоянии! Так, например, оборот компании только в феврале 2003 года составил 367,6 миллиона долларов. А по оценке журнала Fortune 2002 года Nordstorm входит в сотню компаний мира, в которых лучше всего работать.

Zara и другие новаторы

Похожий подход демонстрирует компания Zara (модная одежда). Продавцы ее магазинов, разбросанных по всему миру, стали поистине «финансовыми аналитиками» — они ежедневно анализируют результаты торговли и делают прогнозы.

Радикально пересмотрела свои отношения с партнерами компания Linux, создав открытую систему программного обеспечения.

Примеров много — в книге также рассказаны «прорывные» моменты в истории брендов Dell (компьютеры), Manchester United (футбольный клуб), Southwest (авиакомпания), Greenpeace, Nike.

А вам нужен «прорыв»?

Авторы книги предлагают читателю небольшой чек-лист, помогающий понять, что его компания подошла вплотную к необходимости разрыва со старыми стереотипами. Вот эти критерии-сигналы, игнорировать которые опасно:

1. Вы больше не делаете ставку на базовые ценности вашей товарной категории.
2. Вы сильно опираетесь на сделки и продвижение товара (в этой ситуации возможен новый прорыв к базовым ценностям, который может сделать революцию на рынке).
3. Вы чувствуете себя непобедимыми (возможно, вы изолировали себя, как это произошло с компанией Polaroid, которая не заметила наступления эры цифровых технологий).
4. Изменилась конкурентная среда (например, внедрение на рынок США европейских брендов воды Perrier и Evian заставило пошевелиться Coca-Cola и Pepsi).
5. Изменилась ваша потребительская аудитория (кто знает, может быть, вы как раз теряете опору).
6. Наоборот, ваша потребительская аудитория не меняется (может быть, вы просмотрели демографические изменения и упустили новых покупателей).
7. Вы не можете четко высказать, каким вы видите свой бизнес в будущем (возможно, вы уже проигнорировали один из вышеперечисленных сигналов).

От прорыва в рекламе — к прорыву в бизнесе

Итак, предположим, вы осознали, что привычные стереотипы ведения дел сдерживают ваше развитие, и вам надо немедленно приступить к поиску нового пути.

Во второй части книги, которая называется «Disruption в работе», рассказывается, как практически пользоваться методом.

Два слова об авторе этих глав, пожалуй, самых интересных в книге. Их написал Джон Хант, креативный директор TBWA/Hunt Laskaris из ЮАР. Его агентство стартовало в 1983 году под девизом «Жизнь слишком коротка, чтобы быть посредственностью» и фактически стало первым африканским агентством мирового уровня. Работы Hunt Laskaris получили много призов креативных фестивалей, но еще интересней те их ра-

Продавцы-аналитики

Критерии применения метода

боты, которые не светятся на креативных форумах, но ценятся клиентами. Это работы, которые помогают клиентам развивать их бизнес.

Вся история агентства — это постоянная борьба. «Билл Бернбах как-то сказал: «Хорошее — враг отличного». В этой фразе заложена вся философия нашего агентства», — пишет Джон Хант.

Hunt Laskaris в свое время успешно провели первую выборную кампанию Нельсона Манделы.

Они же разработали множество впечатляющих кампаний, создающих новое позиционирование их клиентам: Standard Bank, South African Airways, Nando (сеть ресторанов, где подают блюда из курицы). Каждая из этих кампаний поистине революционна, и они подробно описаны в книге. Мы не будем здесь давать описания — это выходит за рамки обзора. Но, возможно, свяжемся с агентством и подготовим специальный материал в одном из ближайших номеров журнала.

«Глядя в прошлое, мы можем сказать, что применяли метод Disruption еще до того, как для него было придумано название, — пишет Джон Хант. — Впервые мы увидели формализованную версию метода Disruption в 1998 году. Она сразу нам понравилась. Жан-Мари Дрю и его книга объяснили нам нас самих».

Рекламисты выяснили на практике, что стратегические цели становятся яснее, если применять подход Disruption к предпринимательству или промышленности в целом. Анализируя метод, Джон Хант говорит, что, сделав Disruption частью организационной культуры, «...вы запускаете силу, исходящую из постоянного изменения правил игры».

Итак, пойдя по пути разрушения стереотипов в рекламных работах, агентство TBWA/Hunt Laskaris изменилось и само, фактически став для своих клиентов консультантом по многим вопросам бизнеса. Теперь клиенты агентства сами ждут от них смелых решений. «Есть общее правило — клиенты, которые однажды использовали метод Disruption, с радостью принимают новации», — говорит Джон Хант.

Disruption-семинары

Агентство TBWA/Hunt Laskaris сегодня предлагает своим клиентам семинары по «разрушению стереотипов» — как в отношении их торговых марок, так и в отношении бизнеса в целом. Основные задачи семинаров соответствуют принципиальной структуре метода:

1. Convention: определить стереотипы, управляющие рынком и бизнесом компании.
2. Vision: определить новое видение будущего для торговой марки (или организации в целом).
3. Disruption: выработать разрушительные идеи, которые позволят торговой марке вырваться из рамок стереотипов в особенной манере, определенной таким образом, чтобы организация получила специфические преимущества и приблизилась к новому видению будущего.

В процессе подготовки к семинару анализируются все доступные данные, проводятся интервью с работниками компании на всех уровнях, с потребителями, партнерами. Агентство использует камеры наблюдения в магазинах и офисах — так как иногда конкретные ситуации сообщают больше, чем строки исследовательских отчетов. Все это помогает подготовить список стереотипов, распространенных в области деятельности клиента.

Семинар длится один день. Участники, которые набираются из фирмы-клиента и агентства, разбиваются на группы, которых может быть несколько. Каждая такая группа сначала ищет стереотипы (Conventions) в четырех ключевых основных областях:

- 1) корпоративные дела (культура организации, ее структура, цели),
- 2) маркетинг (Product, Price, Promotion, Place),
- 3) коммуникации (как выбор каналов, так и коммуникационные клише),
- 4) потребители (их привычки, предубеждения).

Все находки творческих групп объединяются в один отчет, после чего все команды вырабатывают видение будущего — Vision. Один из игровых способов заглянуть в будущее состоит в создании передовиц для некоей деловой газеты, датированной будущим годом. Например, «Радикально новая ценовая политика компании XXX направила толпы клиентов к ее дверям».

Перед самым этапом Disruption участники всех групп приходят к общему мнению относительно желательного будущего, а также с помощью голосования из общего набора выбираются стереотипы, требующие разрушения. Этот промежуточный этап создатели семинара называют «момент ясности».

После обретения ясности все группы занимаются поиском идей, разрушающих эти стереотипы (Disruption). В этот момент состав участников групп подвергается ротации. Вообще, стоит сказать, что метод требует разностороннего подхода, поэтому к участию в семинаре привлекаются люди из разных звеньев предприятия. Важное требование — участие руководителей, принимающих решения на предприятии.

Новаторский опыт из ЮАР

Задачи и этапы семинара

Conventions

Vision

Disruption

Примерь чужую шляпу

Обстановка веселья и театральности способствует получению лучшего результата. Один из приемов воодушевления, описанных в книге, называется «Примерь чужую шляпу». Например, в «шляпе Ричарда Брэнсона» (глава и основатель корпорации Virgin) думается совершенно иначе и смелее, а в голову приходят совершенно невероятные вещи.

Принципы проведения семинаров описаны в книге довольно подробно, даются реальные приемы. Как пишет Джон Хант, все эти приемы предназначены помочь участникам групп мыслить за границами норм, помочь задать им вопросы: «А что, если?»

Каждый семинар начинается с разминки-игры, а заканчивается голосованием для составления рейтинга полученных идей. Выигрышными будут те идеи, которые поддержаны внутри фирмы. Именно они наиболее реалистичны. Важный момент процедуры — все голоса сотрудников фирмы, независимо от их положения, равноправны. «Идея гораздо важнее источника», — заявляет Джон Хант и подтверждает примерами, когда сильная идея рождалась в голове младшего сотрудника, бухгалтера или начальника транспортной службы. Сотрудники, которым по роду работы редко приходится думать стратегически, могут серьезно помочь фирме. Главное — направить их мысли в определенное русло с помощью специальных процедур метода Disruption.

Результаты семинара

Такие семинары, по оценке Джона Ханта, создают дух единства, выбивают из колеи, снимают шоры и воодушевляют: «Кумулятивный эффект от использования регулярных семинаров заключается в том, чтобы вплести Disruption в генетический код корпорации. Нет большего вклада в будущее компании, чем этот».

В главе «Инструменты», которая следует за описанием процедуры семинаров, обзорно рассказывается о творческих и аналитических технологиях, которые используются в сети агентств TBWA, применяющих метод Disruption. К этим методам как нельзя более подходит мысль американского писателя Томаса Майкла Диша: «Искусство творить — это возможность видеть взаимосвязь между вещами, которых не существует».

Disruption против маркетинга?

Традиционный маркетинг ограничен

В главе «Разрушение стереотипов маркетинга» говорится о том, что маркетинг рискует быть похороненным собственными устаревшими практическими подходами.

Авторы книги приводят убийственную цитату из психиатрии: «Одно из определений сумасшествия — повторение одинаковых действий с ожиданием других результатов», после чего проводят параллель с маркетингом. Маркетинг в том обычном понимании, как ему обучают в бизнес-школах, — это повторение традиционных способов. Как можно при этом ожидать радикально новых идей?

Авторы книги посвящают целую главу разрушению ряда маркетинговых стереотипов.

Например, такому, как «Клиент всегда прав». Эта старая мудрость всегда была довольно ограниченной. Чтобы понять, почему, следует вспомнить высказывание Генри Форда: «Если бы я спросил у людей, что им нужно, они бы ответили — более быстрая лошадь».

Идея в центре

Вместо ориентации на потребителя авторы предлагают сделать центром мышления идею: «Ведущие брэнды завоевывают сильное положение на рынке, ведя за собой своих клиентов... Вы не можете удивить людей тем, что они просили. Также очень тяжело ублажить покупателей, давая им то, что они ожидают... Самым лучшим результатом является опережение покупателей на шаг, основанное на собственных целях и идеях о будущем, а покупатель просто следует за фирмой».

Added value

Другой стереотип, который подвергается радикальному пересмотру, — это то, что создание брэнда состоит в добавлении вашему продукту неких эмоциональных и рациональных ценностей (added value). Обычно это делается посредством разработки и проведения рекламной кампании. Традиционная схема-последовательность действий такова: бизнес-план — план маркетинга — коммуникационная стратегия — креативная идея — медиа-план. При таком подходе брэнд реально проектируется на последних этапах процесса.

Брэнд и бизнес — одно!

Авторы книги предлагают новый взгляд на создание брэнда, продиктованный мировыми тенденциями последних лет: «Брэнд должен рассматриваться менее в качестве набора ценностей и ассоциаций создающего дифференциацию продукта и более в качестве реальной предпринимательской идеи, лежащей в основе всей деятельности компании... Брэнд — это руководитель фирмы, а не агентство или консультант. Он определяется через поведение, а не с помощью рекламных впечатлений. Когда вы думаете о нем именно таким образом, то это значит, что брэнд находится в сердце вашей компании».

Итак, авторы книги утверждают, что брэнд и бизнес — одно. И поэтому создание брэнда и ведение бизнеса не могут быть разделены: «Пришло время разрушить стереотип, что создание брэнда — это сфера маркетинга и коммуникаций. На самом деле это сфера действия самого бизнеса».

Авторы пересматривают еще целый ряд маркетинговых стереотипов — о роли телевидения, о важности рыночной доли, о необходимости быть последовательным, о не-

обходимости маркетинговых отделов. Свежий взгляд создателей книги поможет маркетологам-практикам творчески переосмыслить основы профессии.

Будущее – в головах

«Поскольку западный мир медленно, но верно дрейфует от техно-оптимизма к большому техно-скептицизму, мы верим, что человеческий фактор будет превалировать в большинстве организаций, разрушающих стереотипы... Именно наше отношение к психологическим и социальным, а не технологическим рычагам решения будет стимулировать следующую волну революционного мышления и применения метода Disruption на практике», — пишут авторы книги.

Им вторит Джон Као (Гарвардская школа бизнеса): «Что будет основой роста в будущем? Рост будет основываться на усовершенствовании навыков творчества и внедрении их в жизнь».

В этом смысле метод Disruption не является «системой с коробочками», которые следует заполнить, или системой жестких правил, которым надо следовать. Он не является предметом, который обычно тормозит процесс мышления.

Жан-Мари Дрю говорил мне еще в первом нашем разговоре, что они не изобретали метод Disruption — он существовал как принцип мышления у многих творческих людей и организаций.

Они, скорее, сделали открытие, впервые описав его с помощью достаточно простой схемы из трех частей. Поэтому у меня лично этот метод вызывает больше доверия и уважения, чем сложные построения теоретиков маркетинга.

Напоследок цитата из книги: «Истина в том, что людям не нужны сложности. Им требуется такая простота, которой они могут верить». ■

Люди важнее технологий

Метод, открытый будущему