



Торстен Нильсон. «Конкурентный брендинг»

Санкт-Петербург, «Питер», 2003

Как сделать бренд не только конкурентоспособным, но и прибыльным? Многолетняя консультационная практика позволяет автору ответить на этот непростой вопрос — в виде рекомендаций с многочисленными примерами из рекламной практики.

В первой части книги автор говорит о современной роли маркетинга. Если раньше она заключалась в удовлетворении нужд и желаний потребителей, то теперь это еще и обеспечение восприятия торговой марки как лучшей по сравнению с конкурентами. «Необходимо быть номером один, — утверждает автор, — это огромное преимущество и колоссальный актив». Почему?

Во-первых, о других компаниях потребитель может уже и не вспомнить. А во-вторых, существуют многочисленные преимущества больших брендов перед маленькими.

Во второй части книги рассказывается о том, что такое торговая марка, о ее моделях и ценностях, классификации и терминологии. Кстати, здесь же приводятся «золотые правила» создания торговых марок от «Британского маркетингового сообщества»:

- Первая торговая марка получает наилучшую позицию.
- Брендинг — медленный процесс: наберитесь терпения, но куйте, пока горячо.
- Не «играйте» с торговой маркой, будьте последовательны.
- Не стоит тратить время на неудачные торговые марки, сосредоточьтесь на качественных.

В третьей части книги даются практические советы по созданию конкурентно-способной торговой марки с применением различных коммуникативных стратегий. Таких, как реклама, прямой маркетинг, PR, «из уст в уста» с примерами по их воплощению.

Проявляете неподдельный интерес к брендингу? Тогда мы вам рекомендуем эту книгу.

И. М.



С. Ривкин, Ф. Сейтель. «Мудрая идея. От замысла к успешным инновациям»

Санкт-Петербург, «Питер», 2002

Естественно, что мимо книги с таким «идейным» названием редакция журнала «Рекламные Идеи» пройти не могла. Трансформация идей в успешные инновации — тема весьма актуальная для России.

Но... собственно проблемам внедрения в книге уделено мало внимания, а жаль!

Основное содержание книги посвящено поиску идей. Причем список приемов сильно напоминает список приемов ТРИЗ (теория решения изобретательских задач). Так что придется сделать банальный вывод о том, что приемы едины во всем мире.

Приемам посвящены семь глав книги, снабженных вдохновляющими примерами.

- Что вы можете заменить?
 - Что можно объединить?
 - Что можно уменьшить или увеличить?
 - Другие способы применения: чем это еще может быть?
 - Что бы такое ликвидировать?
 - Как осуществить реверс? Имеется в виду, что если нечего менять, то можно что-то уже существующее поменять местами.
 - Возвращение. Имеется в виду обращение к традициям старой культуры.
- Авторы дают россыпь технологических советов: как придумывать идеи самому (в одиночку) или группой и как потом оценивать идею.

Рекомендации по оценке идей почерпнуты из различных проверенных жизнью источников. Вот, например, шесть проверочных вопросов Питера Друкера, которые применимы к оценке идей касательно бизнеса целиком:

- 1) Удовлетворяется ли конкретная потребность?
- 2) Происходит ли заметное улучшение того, что уже существует?
- 3) Упрощается ли использование? Ведь люди противятся тому, что непонятно.
- 4) Повышается ли безопасность?
- 5) Есть ли у вас конкурентоспособная точка отличия? Речь об УТП, которое можно доказать.
- 6) Как вы будете реализовывать свою идею на практике?

Итак, вы нашли идею, оценили ее пригодность и подошли к внедрению. Здесь, как утверждают авторы книги, вам помогут три вещи: страсть, логика, бесстрашие.

А. Н.

Ирина Морозова. «Рекламный стalker»

Москва, Издательство «Гелла-принт», 2002

Книга имеет подзаголовок «Теория и практика структурного анализа рекламного пространства». Основной объем книги занимает своеобразный вводный курс в теорию семиотики — на примерах из рекламы. Читатель узнает, что такое коннотация и денотация, познакомится с основами синтагматического и парадигматического анализа — то есть освоит в базисном варианте культовый язык гуманитарной элиты второй половины XX века.

Неоспоримо, что семиотика — наука интересная и даже полезная. Полезная в тех выводах, которые она делает: достаточно вспомнить Проппа и его «Морфологию сказки» — это настоящий учебник для создания сюжетных линий.

Какие полезные выводы дает практикам книга «Рекламный стalker»? Автор говорит, что его «цель — создать практичный и удобный инструмент исследования рекламного пространства». Ведь рекламное пространство настолько же материально, как и пространство рыночное.

Итак, две трети книги, как мы уже сказали, занимает введение в семиотику — сплошь термины и определения, например: «Эту присущую форме способность быть отнесенной, в зависимости от интерпретации, к различным референтам мы будем называть интерпретационной (или смысловой) валентностью формы». Без сильной потери смысла перескажем: рекламное сообщение может по-разному восприниматься разными людьми. Без специальных терминов звучит как-то банально... И в этом духе — две первые трети книги — автор фактически рассказывает не о рекламе, а о семиотике. Что ж, не самое бесполезное знание! И автор тут не одинок — в отечественной рекламистике встречаются книги, где подробно объясняются, например, основы филологии, психологии, статистики.

В последней трети книги (после большого и трудного теоретического блока) действительно есть рекомендации для рекламистов — что делать, если вам надо проанализировать рекламу, скажем, рынка мебели.

Потирая руки от нетерпения, углубимся в схему метода. Вот несколько упрощенный пересказ.

Для начала надо собрать рекламу конкурентов за определенный период.

Далее — проанализировать то, как в рекламе воплощены: объект рекламы, адресант (от имени кого делается сообщение), адресат рекламы, УТП, взаимодействие с читателем (зрителем), аргументация, мотивация, внутренний контекст. Все эти элементы анализируются как в визуальном воплощении, так и в словесном — на основании чего делаются выводы о незанятых конкурентами возможностях.

Далее делается синтагматический анализ — определяется, например, что в большинстве реклам «потребитель использует объект и получает положительный результат» и никто из конкурентов «не обращается к сюжету отсутствия продукта или его приобретения».

Парадигматический анализ дает список тем, которые используют в своей рекламе конкуренты, например: «личность — общество», «свобода — привязанность», «искусство — жизнь» и так далее. А также: используемые ассоциации и мотивы, кто является адресатом (например, индивидуалист или семья), реалистичный или фантастический контекст используется в рекламе.

Такой детальный анализ, по словам автора, помогает создавать действенную рекламу. Вместо того чтобы создавать креатив наугад, опираясь на собственную «гениальность» и интуицию, автор предлагает творить в рамках, полученных в результате «структурного анализа рекламного пространства».

Выскажем крамольную мысль — в общем-то, анализ возможен и без знания семиотики — достаточно логики и здравого смысла. А также умения слышать потребителя. Но желание применять научную базу понятно — использование четкой схемы создает ощущение полного контроля за ситуацией.

Выскажем еще одну крамольную мысль — если автор двинется дальше и перейдет от анализа к синтезу, то книга станет действительно практически полезной. И за непролазным кустарником научной терминологии читателя будет ждать реальный приз нового понимания мира. Из уважения к автору скажем — ведь получилось же у Проппа!

Кроме прочего, в книге есть несколько мыслей и полезных кусков, которые не могли не появиться, несмотря на сильный «теоретический уклон». Все-таки Ирина Морозова — практикующий московский рекламист.

Вот такая, например, мысль: опросы потребителей — это, по сути, интерпретация интерпретаций!. То есть аналитики интерпретируют высказывания потребителей, которые до этого по-своему интерпретировали действительность. И как же нам добиться правды? Тут приходит на помощь структурный анализ, который выявляет



общие закономерности восприятия и помогает вырваться из замкнутого информационного круга. Правда, несколькими абзацами ниже автор говорит, что качественные исследования все же необходимы, но готовить их нужно, вооружившись результатами «кабинетного анализа».

Обращает на себя внимание и такая мысль автора. Делая структурный анализ, аналитик выявляет тенденции и условности рынка. А дальше он решает — стоит ли нарушить найденные условности (и, соответственно, дифференцировать свой брэнд) или использовать их (чтобы вписаться в существующую структуру потребительских предпочтений). Прочитав автора: «Чтобы быть нестандартным, надо знать стандарт». Эта мысль переключается с идеями Жана-Мари Дрю и его методом Disruption («разрыва стереотипов»).

Вот какая еще мысль привлекла наше внимание: «Практически любой образ или символ... был уже использован в какой-либо рекламе. Но задача рекламиста — искать, прежде всего, не новые формы выражения идей, а новые идеи».

В книге есть и дельные советы: например, как навести фокус внимания на отдельные элементы рекламного сообщения.

Подытожим — книга может занять место на полке профессионала, но не ждите от нее легкого чтения. Это знание придется грызть.

А. Н.



Р. Джей. «Малозатратный маркетинг»

Санкт-Петербург, «Питер», 2003

Это своеобразный базовый учебник по маркетингу, в котором есть все — от методик SWOT-анализа и мозгового штурма до детальных советов по созданию эффективной рекламы. При этом книга не толстая — всего 228 страниц. Возникает подозрение, что книга вторична по отношению к более толстым аналогам. Но оно рассеивается, когда понимаешь, что на каждом этапе маркетинговых действий — от исследования рынка до акций в поддержку продаж — автор указывает пути снижения финансовых рисков. Если уж делать ошибки, то не дорогостоящие!

По убеждению автора, принцип разумной экономии помогает предпринимателю пройти путем проб и ошибок с наименьшими потерями. И, в конечном итоге, достичь лучшего результата.

Основные четыре правила малозатратного маркетинга просты:

- 1) Думайте.
- 2) Общайтесь.
- 3) Делайте сами.
- 4) Не усложняйте.

Действительно, сложность — враг экономии. Сложная структура цены, сложная схема скидок, сложная реклама... Нужно ли доказывать, что это плохо? Так и вспоминается Генерал из фильма «Особенности национальной охоты», все тосты которого были простые и короткие — ведь иначе времени на отдых не останется!

А вот некоторые из более конкретных советов, приведенных в книге.

Прежде чем разориться на исследовательский бюджет, проводите «кабинетное исследование» — проанализируйте открытую литературу, периодику, изучите аналоги и тенденции. При этом держите в голове четкую цель вашей работы — то-есть, думайте.

А вот совет из другой области. Устанавливая цену, помните, что потребитель чувствителен не к конкретной цифре, а ценовому интервалу. Если он охотно покупает ваш товар по 46\$, то он так же охотно будет его покупать и по 49,9\$. Говоря еще проще — никогда без реальной необходимости не занижайте цену. Ведь труднее повысить цены, чем снизить.

Раздел, посвященный имиджу компании, в основном наполнен советами, как сэкономить на типографском производстве имиджевой продукции — правда, советами дельными.

Раздел «Реклама» радует чек-листом оценки рекламы, который поможет избежать создания ненужных макетов и их последующих дорогостоящих размещений. Итак, чтобы понять, будет ли работать ваша реклама, надо, по крайней мере, ответить самому себе на такие вопросы:

- 1) Увидят ли ее представители вашей целевой аудитории?
- 2) Если они ее увидят, прочтут ли они ее?
- 3) Если они ее прочтут, поймут ли они ее?
- 4) Если они поймут ее, поверят ли они ей?
- 5) Если они ей поверят, то как будут действовать?

Если вы не можете ответить «да» на один из этих пунктов — опять же думайте.

В разделах «Прямой маркетинг», «Продажа», «Расширение рынка» — прочие советы в том же духе. Иногда более, а иногда менее конкретные.

Резюмируя все вышесказанное, можно данную книгу рекомендовать как маркетинговым руководителям предприятий, находящимся в тисках бюджета, так и собственникам всех товарных категорий, ведь для них сэкономленные средства — это кровные деньги.

А. С.

Филипп Александров. «Хроники российской рекламы»

Москва, «Гелла-принт», 2003

Филипп Александров — культовый персонаж российской рекламы. И я, хоть и являюсь частым гостем creatiff.ru (соответственно, многое из содержания книги читал), вышедшей книге обрадовался. В ней собраны и проанализированы многие плохие и хорошие ролики прошедших десяти лет. Для потомков, которые будут изучать историю развития российской рекламы, основная ценность книги будет состоять именно в этом.

Первая часть книги — теория. Ее немного. Да и не бойтесь этого слова. То, что предстоит вам прочитать, — увлекательный мастер-класс, который начинается с рассказа об этапах становления российского брендостроительства и заканчивается кратким обзором западных рекламных стратегий. В общем, все по делу.

Самое «вкусное» начинается во второй части книги, где анализируется множество российских роликов известных марок пива, кофе, водки, молочных продуктов, сигарет и прочее. Все с иллюстрациями. Этакая своеобразная работа над рекламными ошибками. Труд, скажу я вам, приличный, а главное — поучительный: в конце каждой главы читатель найдет обязательные выводы о той или иной кампании. Например, анализ рекламного ролика пива «Толстяк» заканчивается так:

Стратегия: «Толстяк» позиционируется на низкодоходную аудиторию как пиво для встреч в дружеской компании.

Тактика: креатив — экранизация литературной формы (анекдота) + рекламный стандарт — создание рекламного персонажа.

Что тут было хорошо:

- позиционирование,
- анекдотический сюжет,
- создан узнаваемый персонаж.

Что тут было не очень хорошо:

- плохое название,
- отсутствует слоган («Внимание, в компании с «Толстяком» время летит незаметно» — не в счет).

И так далее в том же духе.

Но главное — в книге напрочь отсутствует занудство. Тексты легки, остроумны и содержательны. Короче: долой многочисленную околорекламную макулатуру, читайте умные книги. Такие, как эта.

И. М.



С.Г. Божук, А.Н. Ковалик. «Маркетинговые исследования»

Санкт-Петербург, «Питер», 2003

Авторы книги преподают в СПбГИЭУ в рамках направления «Экономика и управление». Они же — авторы учебника для ВУЗов «Маркетинг». Академический подход дает себя знать — данная книга тоже выглядит как учебник: добротный, подробный, прозрачный по структуре.

Каждая глава предваряется списком полезных знаний, которые получит каждый изучивший ее. В содержании глав приводятся методики зарубежных и российских авторов, среди которых есть и такие современные подходы, как исследования с помощью интернета.

Книгу условно можно разделить на три большие раздела:

1) Диагностика проблемы (постановка целей исследования, формирование рабочей гипотезы и пр.)

2) Методы сбора информации.

3) Организация исследований.

Отдельные главы книги посвящены четырем типам исследований:

1) «Наблюдение»,

2) «Эксперимент»,

3) «Опрос» (сюда входят и качественные, и количественные методы),



4) «Кабинетные исследования».

Книга не дает всеохватной информации о маркетинговых исследованиях — некоторым методикам посвящено не более абзаца, — но является прекрасным вводным курсом для желающих изучить эту сложную и интересную область практического знания. Возможно, что и «продвинутые» специалисты найдут в ней новые для себя разделы.

А. С.

Ф. Джозеф Ле Пла, Линн М. Паркер. «Интегрированный брендинг»

Санкт-Петербург, «Питер», 2002

Как всегда в России, книги разных поколений появляются на книжном рынке не в том порядке, в каком они «вырастали» в естественной среде западной бизнес-культуры. А в том порядке, в каком их обнаружили издатели... В данном случае мы имеем приятное исключение, книга «свежая», 1999 года. Хотя, возможно, она несколько преждевременна для нашего рынка.

Слово «бренд» в России прижилось недавно. Пять-шесть лет назад слово было новым, и в разных редакциях спорили, как его писать. В Москве писали «бренд», в Питере — «брэнд». На Западе брендингом начали заниматься, конечно, раньше. Лет 15 — 20 назад появились первые книги, в которых разделялась реклама и брендинг. Срок немалый, и за это время успели появиться три поколения публикаций.

Первое поколение — популяризаторы, продвигатели, агитаторы.

Второе поколение — аналитики и наука, серьезные теоретические и проблемные исследования.

И третье поколение — это что-то типа «научпоп». Изложение для широкого круга интересующихся, практически полезное и подробное, но «без слишком умных рассуждений». Как правило, в них практики-консультанты делятся своим опытом.

Представляемая книга — добротный представитель третьего поколения. Авторы популярно и с некоторым «авторским взглядом» излагают общеизвестные (там, у них) вещи по поводу брендинга, охватывая все аспекты работы с брендами в организации. Начиная от формирования идеи и миссии бренда и заканчивая проведением аудита бренда и проведением несложного тренинга для сотрудников, направленного на то, чтобы лучше поддерживать бренд во внешней и внутренней коммуникации.

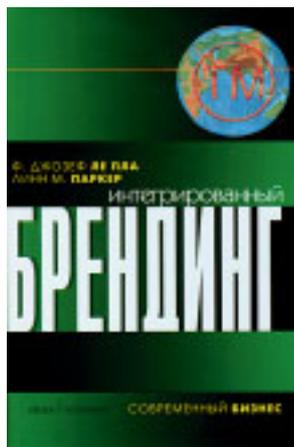
Начинающий читатель не поймет, зачем так много деталей и зачем все это излагать на 300 страницах. Почему нельзя было рассказать о бренде «в двух словах».

Слишком продвинутый читатель заметит, что принципиальной новизны и методологических открытий в этой книге нет.

Зато книга будет явно интересна маркетологам, всем, кто практически интересуется маркетингом и активно работает как практик. А также руководителям предприятий, тем, кто планирует систематизировать собственную работу в области брендинга или готовит ребрендинг для своей организации. Ведь авторы, явно имеющие опыт практической работы в консультировании по брендингу, популярно и достаточно точно излагают типичные и узнаваемые ситуации, а также практические способы решения проблем.

Книга может быть полезной и тем, кто читает курс по организационной психологии.

Е. П.



Дэвид А. АAKER. «Создание сильных брендов»

Москва, «Издательский дом Гребенникова», 2003

Книгу Building Strong Brands, написанную Аакером в 1995 году, давно ждали в России. Теперь у брендинга есть «свой Котлер», и студентам вузов не придется выкраивать знания из многочисленных реферативных пересказов — бери объемный том и изучай!

Дэвид А. Аакер — американский профессор, преподает в бизнес-школе университета в Беркли (Калифорния, США). Занявшись изучением маркетинговых стратегий в начале 80-х, Аакер одним из первых пришел к пониманию важности бренда как самого перспективного маркетингового инструмента.

До книги «Создание сильных брендов» Аакер издал том «Управление капиталом бренда» (1991), а не так давно выпустил книгу «Бренд-лидерство: новая концепция брендинга» (2000).

Центральная идея книги «Создание сильных брендов» — это «Система идентичности бренда», разработанная автором и доведенная до состояния подробной модели.

Аакер сразу же, с первых шагов, предостерегает от упрощенного подхода к созданию идентичности бренда. Он выделяет четыре типичные ошибки: создание идентичности как имиджа в глазах покупателей, упор на чистое позиционирование, фиксация только на свойствах товара, а также попытка увидеть идентичность «со стороны». Все эти подходы либо запросто копируются конкурентами, либо из-за своей узости умень-



шают стратегическую гибкость брэнда, не позволяют ему развиваться, либо лишают брэнд энергии для развития.

Позволим себе такую интерпретацию мысли Аакера. Чтобы найти сильную идентичность брэнда, нужно, выражаясь в терминах теории систем, подняться в надсистему. Или, говоря поэтически, «воспарить над суетой». Более высокая точка зрения на брэнд не только поднимает стратега на уровень высших человеческих ценностей, но и позволяет увидеть «сверху» все аспекты брэнда, увидеть ситуацию шире.

«Система идентичности брэнда» по Аакеру состоит из четырех аспектов:

- 1) брэнд как товар,
- 2) брэнд как организация,
- 3) брэнд как личность,
- 4) брэнд как символ.

В центр идентичности брэнда Аакер помещает, как и многие брэндинговые аналитики, убеждения и ценности брэнда, или его «душу». Он называет это «стержневой идентичностью» и говорит, что она иногда выражается в слогане.

Первый пункт системы — брэнд как товар. Рассматривая брэнд как товар, надо проанализировать ассоциации, связанные с товарной категорией, свойствами самого товара, его качеством, ситуациями использования, пользователями, страной и регионом.

Второй пункт системы — брэнд как организация. Концепции брэнда как организации посвящена целая глава книги. Понятно, что брэнд неотделим от управляющего предприятия и бизнеса в целом.

Рассматривая брэнд как символ, Аакер выделяет три типа таких символов: визуальные образы, метафоры и марочное наследие.

Целая глава посвящена личности (индивидуальности) брэнда. Что такое личность брэнда, можно иносказательно пояснить вопросом, который Аакер задает в своей последующей книге «Brand Leadership»: «Брэнд — это друг своих потребителей. Но каков именно этот друг?» Отвечая на свой же вопрос, автор дает читателю некий инструментарий — «Шкалу индивидуальности брэнда», опробованную в исследованиях на американской аудитории (всего опрошено около 1000 человек). В результате удалось выявить пять повторяющихся характеристик человеческой индивидуальности, которые люди приписывают брэндам:

- 1) Искренность (присуща таким брэндам, как Hallmark, Kodak).
- 2) Возбуждение (Porsche, Benetton).
- 3) Компетентность (CNN, IBM).
- 4) Изысканность (Revlon, Lexus).
- 5) Мужественность (Marlboro, Nike).

С помощью «Большой пятерки» характеристик, как ее почтительно называет Аакер, были объяснены практически все (93 %) рассматриваемые различия между брэндами.

К этой табличке с характеристиками (которая в книге, конечно же, более развернута) необходимо сделать пару замечаний.

Во-первых, исследование сделано в 1995 году, и с тех пор Nike, скорее всего, переместился в категорию «Возбуждение» — вспомните его шальные «игровые» ролики, в том числе с участием женщин, побеждающих обстоятельства. Возможно, произошли смещения и других брэндов — жизнь не стоит на месте.

Во-вторых, исследование американское — следовательно, оно соответствует обществу довольно пуританскому и законопослушному. Так что на российскую действительность лучше эту классификацию бездумно не переносить — у нас могут «выплыть» и другие характеристики. Например, «женственность». Если уж заниматься личностными характеристиками, то за базис можно взять архетипы Юнга, которые более универсальны и значительно «перекрывают» список Аакера.

Продолжая тему индивидуальности брэнда, интересно отметить взаимосвязь между поведением брэнда и тем, как воспринимается его характер. Автор приводит любопытную табличку. Например, если вы проводите массированную рекламу, это придает характеру брэнда такие черты, как «общительность» и «популярность». А если вы часто применяете ценовые скидки и купоны, то ваш брэнд воспринимается как «дешевый, некультурный». И самое неприятное: если вы часто меняете стиль рекламы, то брэнд воспринимается как «шизофренический».

Книга полна конструктивных советов и предостережений, за которыми стоит опыт многих компаний.

Разъяснив свою концепцию «Системы идентичности брэнда», Аакер переходит к более сложным вещам: развитию брэнда во времени, управлению системами брэндов.

Этой высшей математике, которая, однако, изложена максимально просто (прекрасная лекторская школа!), посвящены отдельные разделы книги.

Завершают книгу три главы: «Рычаги усиления брэнда», «Измерение капитала брэнда» и «Организация процесса создания брэнда».

В общем, все по полочкам. Книга — прекрасный учебник для начинающих брэндмейкеров и хорошее профессиональное чтение для опытных. Покупать категорически рекомендуется.

А. Н.

Игорь Манн. «Маркетинг на 100%»

Санкт-Петербург, «Питер», 2003



Как стать хорошим менеджером по маркетингу? Если вы задаете себе этот вопрос — данная книга будет для вас хорошим подспорьем.

Путь к построению карьеры начинается с первой страницы. Хотите устроиться на работу в приличную компанию? Пишите резюме. Как лучше это сделать? На что необходимо обратить внимание? Автор рекомендует — сумейте выделиться! «Покажите в резюме ваш характер, профессионализм, творческие способности. Сделать это можно разными способами. Главное, чтобы вы не были похожи на других».

Шагаем дальше. Каким должен быть первый рабочий день менеджера по маркетингу? Вроде бы незначительный эпизод, но автор уделяет повышенное внимание именно деталям, с которыми невозможно не согласиться. «Во-первых, лучше всего, если вы приступите к работе в четверг или в пятницу. Почему? Это даст вам проанализировать впечатления первых рабочих дней. Во-вторых, обязательно установите цели своего рабочего дня, посмотрите на вашу компанию свежим взглядом. Оправдываются ли ваши ожидания? Вся ли правда вам рассказали, принимая вас на работу? В-третьих, впитывайте в себя как можно больше информации. Позже она вам пригодится».

Далее автор говорит и вовсе «крамольные» вещи: «Теория — это важно, но ее глубокое знание не является залогом для достижения профессионального успеха. Очень многим вещам не учат. Мы им можем научиться, только совершив ошибки. Поэтому мой совет — не увлекайтесь теорией. Компаниям нужны результаты, а они достигаются работой».

Вот десять терминов, которые, по мнению автора должен знать и уметь объяснить менеджер по маркетингу:

- Маркетинг.
- Комплекс маркетинга.
- Жизненный цикл.
- Сегментирование.
- Позиционирование.
- Дифференцирование.
- AIDA (модель Стронга, 1925г. — классика остается классикой!)
- SWOT анализ.
- УТП.
- ROI (прибыль на инвестиции).

Еще одно важное правило для маркетинг-менеджера: работая в компании, не бойтесь ошибаться, на ошибках как раз необходимо учиться, но не повторяйте их постоянно. А что делать, чтобы не повторять ошибки? «Записывайте и анализируйте их», — рекомендует автор. Не допускайте, чтобы ошибка выбила вас из колеи».

И еще. Учитесь думать и думайте постоянно, 24 часа в сутки. Количество идей, имеющихся у вас в наличии — это ваше конкурентное преимущество, которое всегда с вами.

Выше я привел всего лишь несколько рекомендаций из колоссального опыта автора книги. Описать все в маленькой рецензии невозможно, да и не нужно. Открывайте книгу и читайте медленно и вдумчиво. Получается отличный мастер-класс!

И. М.

Джим Коллинз. «Good to great» («От хорошего к великому»)

«Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге», 2002

Книга имеет подзаголовок «Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...» и адресована тем компаниям, которые «при рождении не получили великих генов».

Итак, как хорошим, посредственным и даже плохим стать великими?

Коллинз со своей командой исследовал ряд компаний, которые сумели это сделать. Список компаний для анализа появился в результате строгого отбора. Авторы сравнили рейтинги Fortune500, маркетинговые и финансовые показатели (процедура выбора с промежуточными списками приведена в приложении к книге). Вот лишь некоторые компании из итогового списка: Abbott, Fannie Mae, Gillette, Kimberly-Clark, Philip Morris.

Выбранные компании Коллинз сравнивал с теми из их конкурентов, кому не удалось «подняться». У руководителей успешных компаний было взято от 6 до 10 интервью (вопросы также можно прочесть в приложении к книге). В результате были сделаны



любопытные выводы.

Книга «От хорошего к великому» как раз и посвящена результатам этого исследования, занявшего около пяти лет. Кстати, на Западе книга вышла в 2001 году, так что выводы совсем еще «свежие».

Вот некоторые из результатов исследования:

- Оказалось, что существует особый тип руководителей, необходимый для создания великой компании — руководитель 5 уровня. Основное его отличие — он реализуется не через собственный успех, а через достижение большей цели — создания великой компании. В этом его честолюбие, и на это он направляет свою волю.
- Руководитель 5 уровня сначала собирает команду нужных людей, а потом уже решает куда плыть — то есть выбирает наиболее успешную стратегию. Для сравнения приводится менее успешная стратегия «Гений и 1000 помощников», когда руководитель сначала решает, что делать, а потом под эту цель подбирает себе команду.
- Прорыв от хорошего к великому предполагает выход за пределы «проклятия компетенции». В коллективе должна быть атмосфера, в которой правда, высказываемая членами команды, будет услышана руководителем: «Руководите с помощью вопросов, а не ответов».
- «Парадокс Стокдейла»: сохраняйте непоколебимую веру в то, что великий результат будет достигнут — и в то же время смотрите правде в лицо, какой бы суровой она не была.
- «Концепция ежа», простая и эффективная формула успеха в бизнесе, поворотная для многих компаний. Состоит она из трех моментов осознания: 1) к чему вы действительно относитесь страстно; 2) что вы можете делать лучше всех; 3) какова ваша экономическая модель. Очень интересно читать об основных показателях, которые используют разные успешные компании.
- Сочетая культуру дисциплины с этикой предприятия, можно получить выдающиеся результаты. «Культура, а не тирания!» — восклицает автор. Основная этой культуры — все в той же «концепции ежа».
- Компании, совершившие прорыв от хорошего к великому, по-иному понимают роль технологий. Для них это акселератор, а не причина развития, и они тщательно отбирают необходимые для своей «концепции ежа» технологии. Те же, кто полностью опираются на технологию, попадают в ловушку.
- Те, кто затевает радикальную перестройку организации, почти наверняка НЕ смогут добиться выдающихся результатов (поскольку есть мудрое правило «маховика», по которому стремительный рост чередуется с наращиванием потенциала).

В нашем обзоре вы прочли всего лишь краткий пересказ основных положений книги. Автор же дает не очень широкий, но тщательно отобранный набор конкретных советов — за каждым из них опыт многих компаний и реальные истории. Все это вдохновляет и заставляет задуматься о собственной стратегии и собственном стиле руководства.

В подробных приложениях к книге, набранных мелким шрифтом, также можно найти немало интересного. Например, Приложение 8А — это настоящая коллекция неправильных действий компаний, приведших к порочному кругу. Среди печальных историй:

- постоянная смена стратегий с попыткой найти одну, которая решит абсолютно все проблемы;
- курс на «полное обновление» — радикальная смена деятельности;
- погоня за быстрым ростом без ясной концепции бизнеса;
- чрезмерная надежда на технологии и новые продукты.

В основном, конечно, ошибки компаний сводятся к непоследовательности стратегии — метанию от одной деятельности к другой и умножению ветвей бизнеса.

Книга написана интересно, в ней вы встретите реальную жизнь и неожиданные открытия. Например, может пострадать, созданный профессиональной литературой, образ сверхчеловеческого руководителя или вера в информационные технологии.

Джим Коллинз так говорит по поводу результатов своего исследования: «Некоторые ключевые понятия, использованные в исследовании, идут вразрез с нормами современной деловой культуры, и, уж если говорить откровенно, огорчат кое-кого из читателей».

Но и горькое лекарство бывает полезным. Чтобы подсластить пилюлю, процитируем отзыв Питера Друкера об этой книге: «Эта книга не поможет посредственности стать совершенством». Честно говоря, я купился на эту фразу с обложки — и не пожалел.

А. С.