



Сэм Хилл, Гленн Рифкин. «Радикальный маркетинг»

Москва: Альпина Бизнес Букс. 2004

«От Гарварда до Харлея — уроки десяти компаний, которые нарушали правила и создавали сенсацию» — под таким подзаголовком вышла книга американских авторов. Grateful Dead, Providian Financial, Harley Davidson, Iams Company, Национальная бейсбольная ассоциация (НБА), Virgin Atlantics, Snap-on Tools, EMS, Boston Beer Company, Гарвардская школа бизнеса — истории этих компаний и составили содержание книги.

Во вступлении к книге автор говорит о том, что «радикалов» отличает особый взгляд на рынок и методы, которые они используют. Они чаще всего скептически относятся ко всяческим исследованиям рынка и общаются с потребителями непосредственно. В таких компаниях не бывает больших отделов маркетинга, а глава компании обычно лично контролирует функцию маркетинга.

Так, значит, все дело в упрощенном подходе к управлению в зоне маркетинга? Ведь управленческая вертикаль здесь наиболее коротка!

На проверку оказывается, что все не так просто — кроме управленческой прямоты в этих кампаниях властвует еще прямота этическая, а также искренняя увлеченность. Вот уж действительно, этого не купишь за деньги и вместе с МВІ не получишь!

Автор приводит 10 отличительных признаков компаний с радикальным маркетингом. Посмотрим на три главных признака из этого списка.

Во-первых, радикальный маркетинг не приемлет снисходительно-циничного тона по отношению к потребителям. Герои книги относятся к тем, кто покупает их продукт, с сердечностью и уважением — и именно это обеспечивает им прямую связь с клиентами. В результате сокращаются затраты денег и времени на разработку новых продуктов. Президент Iams Company, которая выпускает качественный корм для животных, сам посещал выставки собак и раздавал заводчикам и ветеринарам образцы своей продукции. Интуиция подсказывала ему, что владельцы будут платить больше за более качественный корм.

Владелец Boston Beer Company Джим Кох, который возродил традицию малых пивоварен в Америке, сам лично продавал первые партии пива Samuel Adams. Про общение с покупателем он говорит резко, как и положено радикалу: «Маркетинг по сравнению с продажами — это все равно что мастурбация по сравнению с сексом. Маркетингом можно заниматься в одиночку, запершись в темной комнате. Продажи предполагают общение с другими людьми, и они дают реальный результат».

Рок-группа Grateful Dead не только проводила все время в дороге, постоянно общаясь со своими фанатами на концертах, но и первой разрешила им записывать концерты на пленку — даже предоставила для этого специальное место. Шоу-бизнес только за голову хватался!

Ричард Брэнсон, глава корпорации Virgin, в первый год работы Virgin Atlantics ежемесячно сам обзванивал по 50 пассажиров авиакомпании, чтобы в дружеской беседе поинтересоваться впечатлениями от полета. Регулярно пересекая Атлантику в своих самолетах, Брэнсон не прячется от пассажиров — напротив, он сам разносит напитки, пожимает руки клиентам, тормозит их простецким: «Ну, как у нас дела?» Как-то он даже был застукан за тем, что во время полета сам чинил неисправную сантехнику в туалете.

Руководство компании Harley Davidson замечено в том, что частенько гоняет на мотоциклах вместе со своими потребителями.

Радикальные руководители принимают на работу только подобных себе увлеченных радикалов. И торговая цепочка у них часто короче. Так, продавец запчастей и инструментов Snap-on Tools торгует не через дилерские сети или по интернет-каталогам, а прямо из фургончика с фирменным логотипом, доставляя все, что нужно, прямо в автомастерские. Парень из фургончика, появляясь раз в месяц, как в сказке, разом решает все проблемы механиков!

Если относиться к потребителям уважительно, они охотно будут «работать» на вас, подсказывая маркетинговые решения. И при этом вам даже не придется платить им зарплату. О'Лири, руководитель фирмы EMS, которая занимается компьютерными технологиями в области сетей и хранения данных, говорит: «Лучшие маркетологи возлагают часть своих функций на своих клиентов».

Клиенты Гарвардской школы бизнеса — ее бывшие выпускники. Многие из них ныне — успешные предприниматели, поэтому они охотно жертвуют значительные суммы на некоммерческие программы школы. Кроме того, благодарные выпускники — лучшие рекламные агенты. И поэтому школа старается не прерывать с ними связь. Например, заплатив небольшую сумму в 100 долларов (чисто технический взнос), выпускник по спутниковой связи может слушать и смотреть доклады профессоров Гарварда, общаться с однокашниками.

Второе отличие радикальных кампаний, найденное авторами книги: эти компании пришли на свой рынок всерьез и надолго. Если завтра мы хотим опять встретиться с теми

Признаки
радикального
маркетинга

Virgin

Лучший маркетолог —
клиент

же людьми, соблазн обмануть покупателя сводится практически к нулю — причем на всех уровнях компании! Наоборот, радикалы вместо расширения своей доли рынка стараются дать больше продуктов своим приверженцам и сделать эти продукты самого лучшего качества.

Providian Financial старается адаптировать свои финансовые продукты к потребностям покупателя прямо в момент его обращения в фирму. А если какой-то клиент имеет счета по кредитным картам в разных банках, Providian Financial стремится объединить их в единый счет у себя.

Отождествление себя со своим бизнесом позволяет владельцам и руководителям бесстрашно врываться на страницы газет и телеэкраны — часто они сами становятся лучшей рекламой своему бренду. Ричард Брэнсон, представляя в Нью-Йорке новый напиток Virgin Cola, проехался по Пятой авеню на боевом танке. А Джим Кох забрался на гору Аконкагуа (вторая вершина после Гималаев) и поднял высоко над головой бутылку своего пива Samuel Adams.

В-третьих, у большинства «радикалов» ресурсы ограничены, и они вынуждены быть умнее своих больших конкурентов. В результате ресурсных ограничений, помноженных на тесную связь со своим потребителем, рождаются грандиозные инновации. Компания растет, но ресурсов на каждом этапе все равно мало — и инновационный дух из кампании не выветривается.

Стратегические подходы в этих компаниях всегда необычны. Например, Дэвид Стерн, руководитель Национальной бейсбольной ассоциации (НБА), образцом для подражания в маркетинге выбрал... компанию Walt Disney, стремясь превратить спорт в развлечение. А сотрудники Virgin Atlantics говорят: «Когда Ричард Брэнсон слышит слово «невозможно», у него загораются глаза!» Ничто не пугает радикалов больше, чем статус-кво и инертность, которая часто парализует крупные организации.

Эти три фактора — тесная связь с потребителем, преданность своему делу и готовность по максимуму использовать то немного, чем владеешь, и являются секретом успеха инновационных компаний. ■

Бизнес и личность

Грандиозные инновации