

9

Этапы дифференцирования

В данной главе мы впервые расскажем о процессе дифференцирования, созданном и совершенствуемом нами в течение 30 лет практической деятельности. В его основе лежат отнюдь не творчество, не изящество и не воображение, а логика и здравомыслие.

Сила логики

Толковый словарь определяет понятие «логического аргумента» как «обоснованное, неотразимое, убедительное, веское, ясное суждение». Использование такого рода аргументации является признаком грамотного мышления или обоснования.

Разве не логичные аргументы следует приводить в поддержку того, что вы продаете? Такие и только такие, поверьте нашему опыту.

**Этапы
дифференцирования**

А много ли неотразимых аргументов вам доводилось слышать в мире маркетинга?

Отсутствие логики — вот основная причина фиаско большинства маркетинговых программ. И наоборот, если ваши доводы отличаются убедительностью и ясностью, вы с высокой вероятностью выйдете из рыночных баталий победителем.

Компания *Avis* занимает второе место в прокате автомобилей и понимает, что она должна стараться больше других. Где здесь творчество? Чистая логика.

Размеры корпорации *IBM* определяют то обстоятельство, что ее интересы распространяются на все сферы применения компьютеров. Логичным представляется предположение, в соответствии с которым компания способна объединять (интегрировать, выражаясь языком ее стратегии) все части компьютерных систем лучше любого другого производителя. Интегрированные вычисления — вот что отличает *IBM* от конкурентов.

Отсутствие логики — вот основная причина фиаско большинства маркетинговых программ. И наоборот, если ваши доводы отличаются убедительностью и ясностью, вы с высокой вероятностью выйдете из рыночных баталий победителем.

Творчество — противник логики

Поскольку логика является наукой, разумно будет считать, что и построение уникального торгового предложения должно быть наукой, а не искусством. Однако люди творческие борются с данной идеей не на жизнь, а на смерть. Им ненавистна сама мысль о том, чтобы «втискивать» креативные поиски в какие бы то ни было рамки.

Но еще больнее наблюдать, как компания, которая прошла через процесс создания стратегии и выработала простые, логичные аргументы в пользу своей торговой марки, поручает дальнейшую раз-

**Дифференцируйся
или умирай!**

работку маркетинговой программы «творцам». И все ее убедительные доводы в пользу продукта уже не могут быть услышаны в предлагаемых креативщиками «песнях и плясках».

Однажды мы работали над созданием стратегии для банка. Оказалось, что наш клиент является лидером в своем регионе по выдаче кредитов Управления по делам малого бизнеса США. Более того, основная масса кредитов предназначалась недавно иммигрировавшим в Америку и открывающим собственный бизнес предпринимателям, то есть людям, приверженным американской мечте.

Рекомендованная стратегия позиционирования была проста и прямолинейна. Банк как «Родина американской мечты».

Идея всем понравилась — и для претворения в жизнь ее передали рекламному агентству. Предложенная нами стратегия была «творчески» переработана в «Мы храним ваши мечты».

Вот все, что мы хотели сказать о логике в дифференцирующих идеях.

Чтобы не наступить на те же грабли, советуем вам подготовить подчиненных к относительно простому процессу, который включает в себя четыре этапа.

Этап 1: определение смысла в контексте

Вам придется приводить свои доводы отнюдь не в пустоте, ведь одновременно с собственными аргументами выступают конкуренты. Ваше сообщение должно иметь смысл в контексте товарной категории и начинаться с того, что потребители слышали (и запомнили) от ваших конкурентов.

Что необходимо для этого сделать? Мы посоветовали бы обратиться к «моментальным снимкам» восприятия товара потребителями. Не их глубоких мыслей по его поводу, а именно восприятия.

Вы должны выяснить, как целевые потребители воспринимают сильные и слабые стороны ваших товаров и продукции конкурентов.

Мы предпочитаем использовать для этого следующий метод: выбираем основные относящиеся к категории характеристики и атрибуты, а затем просим участников исследования оценить их по шкале от 1 до 10. И так для каждого конкурента. Цель состоит в том, чтобы узнать, кому из производителей товаров данной категории принадлежат те или иные формирующие контекст для ваших аргументов идеи и концепции.

Кроме того, контекст включает в себя происходящее на рынке. Правильно ли вы выбрали время для представления своей идеи?

Дифференцирующая идея сети универмагов *Nordstrom* «лучший сервис» оказалась весьма действенной в контексте сокращения (с целью уменьшения издержек) персонала и ограничения наборов дополнительных услуг на предприятиях других торговых сетей.

Корпорация *Lotus* выпустила первую успешную компьютерную программу для «коллективной работы» «Notes» именно тогда, когда американские предприятия начали объединять свои компьютеры в сети.

Это все равно что заниматься серфингом. Стоит вскочить на доску слишком рано или слишком поздно — и пиши пропало. Но если вам удалось

**Дифференцируйся
или умирай!**

«поймать волну», вы будете пользоваться своим отличием долго и прибыльно.

Этап 2: поиск дифференцирующей идеи

Отличаться — значит быть не похожим на других. Быть уникальным — значит быть единственным в своем роде.

Итак, вам необходимо нечто, что отличало бы вас от конкурентов. Маленький секрет: отличие отнюдь не обязательно должно быть связано с товаром.

Возьмем лошадей. Да, существуют скаковые лошади, лошади, которых готовят для участия в скачках с препятствиями, рабочие лошадки, мустанги и т. д. Скакуны, в свою очередь, отличаются породой, беговыми характеристиками, они принадлежат различным конюшням, их готовят разные тренеры и т. д.

Возьмем колледжи. В Америке великое множество колледжей и университетов — 3600, больше, чем в любой другой стране мира. Во многом они схожи, особенно в своей готовности принимать финансовую помощь государства в виде грантов и стипендий.

Колледж *Hillsdale*, что в 160 км к западу от Детройта, выработал для своих консервативных меценатов уникальное торговое предложение: он отказывается от помощи «дяди Сэма», даже от федеральных студенческих займов. (Очень немногие конкуренты могли бы повторить столь смелый шаг.)

Идея *Hillsdale*: «Мы свободны от влияния государства». В подтверждение своих слов колледж позиционируется как Мекка для консервативно настроенных студентов.

Как заметил один из его занимающихся сбором средств сотрудников, «речь идет о продукте, который мы можем продать». И финансовые показатели колледжа подтверждают эти слова.

Существует много других способов выделения компании или товара из общей массы. Их детальному изучению будут посвящены следующие главы книги. Сейчас достаточно понять, что прежде всего необходимо найти некое отличие, а затем воспользоваться им так, чтобы покупатели получили выгоду.

Этап 3: нахождение свидетельств

Чтобы логично аргументировать значимость своего отличия, вы нуждаетесь в свидетельствах в поддержку дифференцирующей идеи. Так вы сделаете ее реальной и правдоподобной. Ранее мы уже упоминали *IBM*. Размер корпорации — главное свидетельство в пользу «интегрированных вычислений».

Если ваше отличие заключается в товаре, вы должны продемонстрировать потребителям различия между вашим продуктом и товарами конкурентов. Демонстрация, в свою очередь, и станет свидетельством в вашу защиту. Если вы выпускаете краны, которые не текут, вы должны быть в состоянии провести прямое сравнение с кранами конкурентов, у которых случаются протечки.

Бездоказательные утверждения об отличиях — не более чем слова. Например, салон «широкоосного» «Pontiac» должен быть действительно более вместительным, чем у других автомобилей. *British Airways*, «авиакомпания, которую любят во всем

мире», обязана перевозить больше пассажиров, чем любая другая организация отрасли. «Coca-Cola» как «первоклассная вещь» должна служить олицетворением первородства напитков типа кола. Если «есть Hertz, а остальные неизвестны», компания обязана предлагать клиентам некие сопряженные с прокатом автомобилей уникальные услуги.

«Пускание пыли в глаза» как способ дифференцирования не проходит. Потребители настроены весьма скептически. Они думают: «Правда, господин Рекламодатель? Докажите!» Вы должны уметь словом и делом подтвердить каждый из своих доводов.

Не то чтобы «подтверждение» напоминало защиту своих слов в суде. (Хотя и такой вариант не исключен, если к вам «прицепится» Федеральная торговая комиссия или какой-нибудь телеканал.)

Скорее, речь идет о выступлении на суде общественного мнения.

Этап 4: коммуникации относительно отличий

Отличия, как и свет лампы из-под абажура, не скроешь.

Но даже если вы создали уникальный товар, вряд ли к вам сразу же автоматически повалят толпы покупателей. Победителями становятся не лучшие продукты. В рыночных баталиях верх берет, как правило, лучшее восприятие. Тайное само по себе не становится явным, необходима помощь со стороны.

Об отличиях должны «кричать» все аспекты ваших коммуникаций. Ваша реклама, ваши брошюры, ваш веб-сайт, ваши презентации.

«Пускание пыли в глаза» как способ дифференцирования не проходит. Потребители настроены весьма скептически. Они думают: «Правда, господин Рекламодатель? Докажите!» Вы должны уметь словом и делом подтвердить каждый из своих доводов.

**Этапы
дифференцирования**

*Маркетинг — битва
в сознании покупателей.
Чтобы проникнуть в него,
необходимы деньги. Чтобы
сохранять позицию
в сознании, тоже понадо-
бятся немалые средства.*

*Посредственная идея
и миллион долларов
в придачу позволяют
добиться более высоких
результатов, чем
не имеющая финансовой
поддержки
гениальная идея.*

**Дифференцируйся
или умирай!**

Один из наших клиентов, владелец сети ресторанов быстрого питания, рассылает по своим франчайзинговым отделениям рождественские открытки. Он пожаловался нам, что не может указать в них свою дифференцирующую идею. Мы ответили, что в поздравлении с Рождеством его можно и опустить. Он возразил: «Нет. Я хочу, чтобы отличие прозвучало». ¹ Что и было сделано.

Вывод: отличию не грозят сверхкоммуникации.

Хорошая дифференцирующая идея является еще и великолепным инструментом мотивации. Когда Avis заявляла, что она — «компания № 2, но старается больше других», ее работники принимали это близко к сердцу. Они гордились своей позицией, пусть она и принадлежала побежденной организации.

Несколько лет тому назад мы проводили для *United Jersey Banks* кампанию под девизом «Банк, который не стоит на месте». Нашу идею подхватили служащие организации. Они хотели работать быстрее, чем крупные нью-йоркские конкуренты (которым мы придумали собирательное название «Летаргический национальный банк»). Они стремились быстрее обрабатывать запросы на выдачу кредитов, быстрее разбираться с жалобами. В большей отзывчивости на вопросы клиентов сотрудники банка увидели настоящую ценность своей работы.

В корпоративной Америке известно множество различных писаний на тему мотивации персонала. Благодаря им по США бродят различные «борцы за эффективность», а во многих организациях регулярно проводятся весьма дорогостоящие собрания, цель которых — поднятие духа и повышение степени энтузиазма рабочих.

Но ваши подчиненные не нуждаются в мистических ответах на вопросы типа: «Как мне раскрыть свой истинный потенциал?» Вопрос, на который они действительно хотели бы услышать ответ, звучит так: «Чем отличается наша компания от других?»

Ответ и будет тем знаменем, под которым сплотятся ряды сотрудников.

Истинная мотивация начинается с «оружия» под названием «дифференцирующая идея». И лишь потом можно призывать «войска», воплощать идею в жизнь (и процветать с нею) — в отделах сбыта, разработки новых товаров, инжиниринга и всех остальных.

Несколько слов о ресурсах

Наличия хорошей отличительной идеи недостаточно. Необходимы ресурсы, чтобы создать коммуникативную программу.

Даже самая лучшая в мире идея окажется безрезультатной, если на ее продвижение не хватает денег. Изобретатели, предприниматели и прочие «генераторы идей» склонны думать, что единственная необходимая им вещь — профессиональная маркетинговая помощь.

Трудно представить себе большее заблуждение. Маркетинг — битва в сознании покупателей. Чтобы проникнуть в него, необходимы деньги. Чтобы сохранять позицию в сознании, тоже понадобятся немалые средства.

Посредственная идея и миллион долларов в придачу позволяют добиться более высоких результатов, чем не имеющая финансовой поддержки гениальная идея.