

3

НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ТЕНДЕНЦИЯМИ

Как все изменилось за последние 30 лет.

Один из самых устойчивых мифов маркетинга заключается в том, что ничего не меняется. Так все-таки — насколько все изменилось за последние три десятилетия?

Давайте взглянем на эти кардинальные изменения с точки зрения типичного рабочего дня одного из авторов.

ОДИН ДЕНЬ МОЕЙ ЖИЗНИ

Это утро началось со звонка будильника, поднявшего меня с постели. Я принял душ, побрился, оделся, позавтракал и поехал на железнодорожную станцию.

Точно так же я вел себя по утрам и 30 лет назад.

Возможно, мы увидим кардинальные изменения, если посмотрим на картину чуть ближе? Может, изменился сорт мыла, которым я пользовался, когда принимал душ? Нет, и тогда, и теперь это по-прежнему мыло Ivory.

Однако в выборе шампуня, действительно, произошли кардинальные изменения. Раньше я использовал Prell. Теперь я пользуюсь неким производением парфюмерной мысли, которое называется Style. (Моя дочь, однако, осталась приверженцем шампуня Prell.)

Что ж, давайте переместимся из душа в ванную. Здесь нас ждут разительные перемены. Теперь в моем бритвенном станке Afta два лезвия вместо одного, как это было раньше в станках Gillette.

Да, а в качестве дезодоранта я теперь использую антиперспирант. Ну и зубная паста, конечно. Вместо Colgate я сегодня пользуюсь Crest. (Это решение я принял в начале 60-х, увидев на пасте Crest логотип “Одобрено Американской ассоциацией стоматологов”.)

Но особенно серьезные изменения я вижу, когда начинаю одеваться. По определенным причинам я больше не ношу футболки. (Наверно, это из-за тяги к простоте.)

Я также вижу, что сейчас ношу туфли без шнурков, брюки без обшлагов и галстук без заколки. Чтобы как-то сбалансировать тягу к простоте, я кладу платочек в нагрудный карман и скальваю воротник рубашки заколкой. Часы у меня теперь работают на батарейке, а не заводятся вручную. Бумажник я теперь ношу в кармане пиджака, а не в заднем кармане брюк.

На завтрак я ем кашу и пью апельсиновый сок, как это было и 30 лет назад. Я также пью кофе, но без сливок, без сахара и даже без кофеина.

Затем я еду до станции на машине, под капотом которой по-прежнему работает двигатель внутреннего сгорания. Но сегодня в нем 8 цилиндров, а не 6, а в баке залит бензин с низким содержанием свинца.

В офисе я по-прежнему провожу совещания и работаю с документами с ручкой в руках, как делал и раньше. У меня есть секретарь, которая печатает написанные мной письма на устройстве, которое все еще сильно смахивает на пишущую машинку, но на самом деле это компьютер.

Да, мой телефон. Вот где действительно произошли кардинальные изменения! Раньше он был черным. Теперь он белый.

После работы я еду домой, где занимаюсь теми же делами, что и 30 лет тому: смотрю телевизор и размышляю над тем, насколько все изменилось в моей жизни.

Итак, если мне нужно назвать два наиболее важных и кардинальных изменения, которые произошли в моей жизни на протяжении последних 30 лет, то я должен буду выбрать мой бритвенный станок с двумя лезвиями и бензин с низким содержанием свинца в баке моего автомобиля.

Не могу дождаться тех невероятных изменений, которые произойдут со мной на протяжении грядущего десятилетия. Что это будет — станок с тремя лезвиями? Этиловый спирт вместо бензина?

МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

Если открыть ежедневную газету или общенациональный журнал, вы увидите совершенно иную картину бытия. Оказывается, ежедневно с нами происходят невероятные, потрясающие изменения!

“Восьмидесятые прошли. Скупость теперь не в моде”, — гласит заголовок на обложке свежего выпуска *Newsweek*.

Скупость теперь не в моде? Значит, так вот? Или же мы верим в это, потому что так заявляет *Newsweek*: “Десятилетия — это не просто рамки календаря. Это тенденции, ценности и ассоциации, объединенные и связанные между собой в общественном сознании. Они начинаются и заканчиваются в полночь тех суток, когда кто-то начинает искать новый путь”.

Так что, Чарльз Лазарус (Charles Lazarus), который заработал 60 млн долл. на посту генерального директора компании Toys’Я’Us, вступил в 1988 в ряды добровольцев Корпуса мира и отправился оказывать гуманитарную помощь населению Южной Америки? Нет.

“О, брат мой, мир тебе!” Что, так сегодня приветствуют друг друга воротилы бизнеса на Уолл-стрит? Да и вообще — действительно ли изменилось хоть что-то в Америке из того, о чем твердит *Newsweek*?

Когда вы начнете наблюдать за тенденциями, помните, что большинство из них стряпаются, чтобы продавать газеты и журналы, а не для того, чтобы помочь вам в позиционировании вашего продукта.

Но маркетологи на удивление склонны больше верить мифам, чем реальности. “Уравнение маркетинга потребительского рынка изменяется глубоко и непредсказуемо, — заявил один из гуру маркетинга. — Поэтому нужно изменить сам подход к нему: от управления бизнесом к управлению изменениями”.

Вот только где все эти изменения? Где “безбумажное общество”, “общество без наличных денег”, “общество без чековых книжек”?

Что произошло с “третьей волной”, “мегатрендом”, “второй индустриальной революцией” или “информационным обществом”, т.е. обществом, где все работают на дому за компьютерным или пиктографическим телефонным терминалом?

Да, кстати, а что там слышно об этих самых хваленых пиктографических телефонных терминалах¹¹?

¹¹ Не о iPhone ли идет речь? Всего-то каких-то 20 лет прошло... — *Примеч. перев.*

Что, вы все еще не обзавелись личным вертолетом? Где это дивное устройство, которое должно вытеснить с рынка автомобили и сделать ненужными автобусы?

А как насчет электронных газет, которые приходят на дом по телевизионным каналам, как это было обещано 20 лет тому назад¹²?

На самом деле реальность практически никогда не поспевает за мифами. Прекрасное далеко сегодня, как и вчера, все так же ждет нас где-то за ближайшим поворотом.

Но что происходит, когда мы, осознавая это расхождение между мифами и реальностью, садимся писать маркетинговый план? “В нашей области все очень быстро меняется”, — первая мысль, которая приходит к нам в голову.

Да, все постоянно меняется — как волны в океане. Однако, как и волны, эти изменения краткосрочны, что мешает разглядеть долгосрочные тенденции.

Например, в бизнесе продуктов питания все мифы вертятся вокруг курятины и рыбы. “Говядина больше никому не нужна. Все едят лишь курятину и рыбу”.

В реальности же показатели потребления говядины на одну семью значительно превосходят показатели потребления курятины и рыбы вместе взятых.

“Но все же потребление говядины наверняка снижается”, — возможно, подумаете вы. Нет, это не так. На самом деле потребление говядины на семью за последние три года постоянно растет. Однако не следует забывать о том, что это — лишь одна волна в океане изменений. Что принесет будущее — это уже другой вопрос.

ОФИС БУДУЩЕГО

В последние годы вряд ли можно назвать какой-то другой миф, о котором было бы сказано так много, как об офисе будущего. Но если быть честным с самим собой, современный офис гораздо больше похож на офис прошлого, чем на “офис будущего”.

¹² Сегодня из-за распространенности Интернета это уже не так смешно, хотя, конечно, сегодня уже прошло 40 лет, а не 20. Но, с другой стороны, чтение новостей по Интернету — это все-таки не телевидение в смысле простоты подключения и получения информации (иными словами, для подключения к Интернету нужен не только определенный уровень доходов, но и определенный уровень знаний плюс инфраструктура внутри страны, а для получения телевизионной информации нужен телевизор, какая-нибудь антенна и образование на уровне начальной школы). — *Примеч. перев.*

Вполне возможно, что вы начали сегодняшнее утро с чашечки кофе, затем прочли свежую почту, продиктовали пару писем, сделали несколько телефонных звонков и нашли несколько нужных документов в своих папках. Ваш коллега в корпоративной Америке в этот день, скорее всего, сделал то же самое... 50 лет¹³ тому.

И где же этот хваленый офис будущего?

По иронии судьбы, наиболее важные изменения в работе современного офиса не имеют никакого отношения к электронике, поскольку связаны с появлением Federal Express — этого современного аналога Pony Express XX века.

А как же насчет компьютерной автоматизированной системы для офиса? Секретарши уже остались без работы?

Подобно многим другим гиперболизированным идеям, “офис будущего” все также продолжает неясно маячить где-то в будущем. И нет никаких признаков того, что сегодня он стал ближе к реальности, чем вчера.

Мифы имеют еще одно свойство — они кормятся мифами. Именно поэтому выдвижение на передовую не имеет ничего общего с чтением передовиц вашей любимой газеты или деловых изданий.

Как только в прессу попадает какая-либо идея наподобие “офиса будущего”, она не перестает сходиться с газетных и журнальных страниц. Мифы порождают новые мифы.

Как вы думаете, что читают редакторы и репортеры? Да, абсолютно верно, — “творения” других редакторов и репортеров! Ведь это же гораздо легче, чем создавать оригинальный материал.

МЫ НЕ МОЖЕМ ПРЕДСКАЗАТЬ БУДУЩЕГО

Поэтому не стоит строить планы на предсказаниях

Как только *Megatrends* с ее предсказанием о сокращениях в Sunbelt легла на книжные полки, произошло прямо противоположное. Северо-восток взлетел, вопреки всем тенденциям и предсказаниям “экспертов”.

12 октября 1987 года вышел из печати свежий номер *Fortune*, датированный 26 октября, с фотографией на обложке Алана Гринспена (Alan Greenspan), экономиста № 1 в Америке и председателя Федеральной резервной системы.

¹³ То есть уже 70 лет. — *Примеч. перев.*

“Почему Гринспен повышает”¹⁴ — гласил заголовок статьи, вынесенной на обложку *Fortune*. Спустя неделю средний показатель индекса Доу–Джонса по промышленности упал на 508 пунктов, потеряв 22,6% своей величины. Да уж, Гринспен “промазал” мимо Черного понедельника где-то примерно на милю.

В далеком 1917 году министерство внутренних территорий (Interior Department) предсказало, что в Америке осталось нефти лишь на 27 лет. Спустя 50 лет, в 1975 году, правительство США предсказывало, что остатка нефти хватит на 12 лет. Ну и как, закончилась ли у нас нефть в 1987 году¹⁵?

Кратковременные тенденции являются самокорректирующимися — что-то вроде того, что происходит с незначительными колебаниями курса акций на рынке. Например, увеличение потребления говядины приводит к повышению цен на говядину, что в результате приводит к небольшому снижению потребления говядины.

Точно так же обстоит дело и со снижением спроса на рекламу в телевизионных сетях. Снижение спроса есть, но это снижение также не приведет к резкому падению расценок на телевизионную рекламу.

ФАТАЛЬНАЯ ОШИБКА

Фатальной ошибкой многих маркетинговых планов является разработка стратегии на основании “предсказаний будущего”.

При этом предсказания редко бывают очевидными. Гораздо чаще они настолько завалены различными оценками и предположениями, что нужно обладать определенным искусством риторики, чтобы извлечь их на свет Божий.

Наиболее распространенной ошибкой является экстраполяция тенденции. Если верить прогнозам, высказывавшимся несколько лет тому назад, сегодня все едят исключительно жареную рыбу и копченых кур.

Однако ключевой момент состоит в том, что вкусы и привычки людей меняются очень медленно, а пресса частенько просто преувеличивает небольшие изменения. В результате компании, полагающиеся на прессу, получают совершенно искаженное впе-

¹⁴ Why Greenspan is bullish.

¹⁵ В общем-то, да. Америка ввозит нефть из Персидского залива, Венесуэлы и Мексики. — *Примеч. перев.*

чатление о реальной ситуации. Именно по этой причине компании McDonald's и Burger King вскочили в “последний вагон” курятины. Именно по этой же причине компания Avop отказалась от собственной оригинальной концепции “магазина на дому”.

Не менее вредной, чем экстраполяция тенденции, является широко распространенная практика, в соответствии с которой считается, что все новое — это хорошо забытое старое. На самом деле считать, что ничего не изменится — это точно такая же попытка однозначного предсказания будущего, как и в случае утверждения о том, что что-то обязательно изменится.

Не забывайте о законе Питера: “Непредвиденное обязательно произойдет”.

ИСТОРИЯ SLICE

Компания Pepsi-Cola создала газированный безалкогольный напиток Slice, который позиционировала одновременно как сладкую воду и как диетический продукт.

Мы не могли не порекомендовать, чтобы напиток Slice позиционировался лишь как диетический продукт. (Поскольку в нем использовались фруктовые соки, Diet Slice имел всего 28 калорий.)

Причиной для такой рекомендации была более выгодная позиция для Slice как продукта для фитнеса и здоровья. Иными словами, исключительно диетический Slice помог бы сузить “фокус” продукта, что всегда является хорошей стратегией в маркетинговой войне.

Кроме того, исключительно диетическая стратегия могла бы игнорировать вопрос сахара, поскольку сладкая вода составляла 80% рынка. Но напиток Slice стал позиционироваться как продукт с двойным применением. Он был воспринят рынком хорошо, но, на наш взгляд, не так хорошо, как это было бы в случае позиционирования Slice исключительно как диетического продукта.

Как показало время, диетический сегмент рынка безалкогольных напитков растет за счет доли сладкой воды. Например, сегодня 27% всех видов продаваемой Coca-Cola составляют именно диетические версии.

Поэтому вполне ожидаемым оказался тот факт, что диетический вариант Slice превзошел в продажах обычную сладкую воду Slice. Мы уверены, что если бы компания сосредоточилась исключительно на диетическом варианте, продукт завоевал бы еще большую

долю рынка. Например, в рекламе можно было бы сосредоточиться на фитнесе и здоровье: “Slice добавляет фруктовые соки и вычитает калории”.

Отдельные продукты не обязательно всегда “следуют за рынком”. Несмотря на то что сладкая вода составляет 73% рынка Coca-Cola, диетический вариант Caffeine-Free Cola продается в четыре раза лучше, чем обычный.

ВЫ НЕ МОЖЕТЕ ПРЕДСКАЗАТЬ ПОВЕДЕНИЕ ПРОТИВНИКА

Генералы, которые разрабатывают военные планы, основываясь на “знании намерений противника”, на самом деле “предсказывают противника”, что является скрытой формой предсказания будущего. Как правило, такие генералы не становятся победителями.

Генералы-победители стараются разрабатывать такие планы, которые работали бы независимо от действий противника. Это квинтэссенция любой хорошей стратегии.

Когда вы предсказываете, что намеревается сделать противник, вы покупаете лотерейный билет, а ставкой в игре оказывается будущее вашей компании.

Игры и ставки хороши в Лас-Вегасе, Атлантик-Сити или на Уолл-стрит. Но в качестве инструмента маркетинга они не подходят.

БУДУЩЕЕ МОЖНО СОЗДАТЬ

Существует большое различие между “предсказанием” будущего и “созданием” будущего.

Когда вы предсказываете будущее, вы рассчитываете на изменения в поведении потребителей, которые вот-вот произойдут в ближайшем будущем. Иными словами, вы просто стоите с доской для серфинга наготове в ожидании волны.

Когда вы создаете будущее, вы выводите на рынок продукт или услугу, успех которых “создаст” новую тенденцию. Это означает, что вы тем самым высвобождаете скрытый интерес к новой категории продуктов. Используя военную аналогию, мы можем назвать такое поведение фланговым охватом.

Все успешные фланговые охваты приводят к изменению будущего, причем в задаваемом ими русле. При их планировании никогда не полагаются на то, что события в полосе наступления будут развиваться сами по себе.

Продукт Popping Corn компании Orville Redenvacher's Gourmet был выведен на рынок в расчете на то, что люди готовы платить двойную цену за высококачественный попкорн. В современном обществе, падком на разные веяния, это вполне оправданный риск.

Компания Stouffer's также решила рискнуть, предположив, что люди захотят платить по 3 долл. за полуфабрикат. В результате стоимость самого продукта (низкокалорийный замороженный обед) составила 3 долл. плюс еще 3 долл. за торговую марку (Lean Cuisine).

Таким образом, компания Stouffer's создала новую категорию свежемороженых продуктов. Сегодня она продает обедов Lean Cuisine на сумму более 300 млн долл. в год.

ТЕНДЕНЦИИ И МОДА

Существует ряд долгосрочных тенденций, очень сильно отличающихся от краткосрочных изменений, которые всегда присутствуют в нашей жизни.

Например, процент курильщиков среди взрослого населения США постоянно снижается — с 37% в 1970 году до 33% в 1980 году. (Это снижение на 4% произвело эффект цунами в табачной промышленности.)

Долгосрочные тенденции проявляются очень медленно. Большинство людей не будет вскакивать посреди ночи и принимать решение о том, что с завтрашнего дня не будет выкурено ни одной сигареты.

За 25 лет потребление кофе среди взрослого населения США сократилось с 3,1 чашки в день до 1,7 чашки.

Продолжает ли оно снижаться и дальше? Как легко предположить, продолжает. В возрастной группе от 60 лет и старше 79% пьют кофе. Но в возрастной группе 20–29 лет приверженцы кофе составляют лишь 41%. Это более чем убедительный аргумент в пользу того, что потребление кофе будет и дальше снижаться.

Но как различить реальную тенденцию и кратковременную моду? Как увидеть разницу между интересом к пиктографическому телефону и видеоманитфону? Между случайной волной и постоянным приливом или отливом?

Это нелегко. Один из принципов гласит, что настоящая тенденция должна наблюдаться на протяжении как минимум одного десятилетия. Но даже 10 лет в некоторых случаях недостаточно.

Например, потребление говядины снизилось с 1975 по 1980 год с 40 кг на семью до 35 кг. Затем потребление начало расти.

Хотя все считают, что повальное увлечение бегом трусцой вот-вот вытеснит любимый вид спорта американцев — ночные теле-трансляции бейсбольных матчей, процент занимающихся бегом людей неуклонно снижается. А мог ли с такой же уверенностью кто-то предсказать, то, что сейчас вытворяет Nautilus¹⁶?

Трудно сказать.

НИКТО БОЛЬШЕ НЕ КУРИТ

Еще один метод отличить тенденцию от моды состоит в том, чтобы выяснить, где причина явления и в чем состоит ее эффект. Снижение процента курильщиков — это не случайный процесс, а эффект отчета главного врача США, опубликованного в 1964 году, и последовавшей за ним рекламной кампании против курения.

В 1964 году курило больше половины всего взрослого мужского населения США. Сегодня в этой группе осталось менее 40% курильщиков. Для женщин процент курильщиц также снизился с 33 до 29%.

Еще более значительным является тот факт, что бросило курить 2/3 врачей, которые курили в 1964 году. Поскольку эта социальная группа имеет значительное влияние на остальное население, именно эти бросившие курить врачи, скорее всего, и стали причиной того, что тенденция к снижению доли курильщиков сохраняется.

Но не следует забывать, что даже самые сильные тенденции нередко преувеличиваются. Когда две женщины встретятся за обедом, чтобы посудачить, одна обязательно скажет другой что-то вроде: “Сегодня уже никто больше не курит”.

Она будет права только отчасти. За 25 лет общее снижение процента курильщиц среди взрослых женщин составило 4%.

О том, насколько увлекательным является наблюдение за этой тенденцией, можно судить, если сказать, что примерно таким же по увлекательности является наблюдение за тем, как растет трава на газоне.

“Никто больше не курит”, — это заявление, которое относится к той же категории, что и “никто больше не ест белого хлеба”. (На самом деле 70% всех видов хлебобулочных изделий, продаваемых сегодня на рынке США, выпекаются из муки высших сортов.)

¹⁶ Известный производитель тренажеров. — *Примеч. перев.*

Да, курение, как и потребление белого хлеба, явно имеет тенденцию к снижению. Это очень сильный тренд. Что, кстати, представляет собой еще одно различие между тенденцией и модой.

ТЕНДЕНЦИИ СВЯЗАНЫ С МЕДЛЕННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

“Сегодня все работают” — это еще одна из преувеличенных тенденций. Действительно, сегодня среди женщин, воспитывающих детей дошкольного возраста, 55% работают.

Однако 8 лет тому работало около 45% женщин той же самой категории. Поэтому пресловутый “бум” (как и “бум” поиска всевозможных подобного рода “тенденций”) соответствует 1%-ному росту занятости женщин в год.

“Общество стареет”. Да, продолжительность жизни увеличивается, поэтому средний возраст населения растет. Однако не спешите пересматривать маркетинговый план. Давайте отставим слухи и изучим реальное состояние дел.

В 1950 году средний возраст составлял 30 лет. На момент написания книги (1990 г.) это значение выросло до 32 лет. Итак, за 40 лет население “состарилось” на целых 2 года!

Но даже столь “драматические” изменения не обошлись без периодических колебаний, скрытых за сухими конечными цифрами. За период с 1950 по 1970 год средний возраст снизился с 30 до 28 лет.

Поэтому два десятилетия все судачили о том, что “общество становится моложе”, а затем два десятилетия о том, что “общество стареет”.

Таким образом, налицо скорее драматические изменения в переделах, чем в возрасте общества.

Тенденция обычно связана с медленными изменениями. Мода же быстротечна: она обычно возникает внезапно и так же внезапно сходит на нет.

Это различие можно хорошо проиллюстрировать обвалом фондового рынка 1987 года. Если вам довелось бы купить акции в последний день торгов 1986 года, а затем продать их в последний день торгов 1987 года, как это отразилось бы на вашем самочувствии?

Иными словами, насколько плохим выдался 1987 год? На самом деле средний промышленный индекс Доу–Джонса на конец 1986 года составил 1896 пунктов, а годом спустя — 1939 пунктов. Поэтому ваши акции в среднем должны были бы подняться в цене на 2,3%.

Поэтому любые пересуды о некоем “обвале фондового рынка” — это не более чем миф, в тумане которого скрывается долговременная тенденция к возрастанию стоимости акций.

Как вы знаете, мода на электронные часы действительно привела к настоящему буму, когда продажи взлетели до небес чуть ли не за одну ночь. Вы также, наверное, можете припомнить моду на коктейли-кулеры¹⁷, в результате чего их буквально расхватывали с полок на протяжении двух лет подряд.

Но есть и другие факты. Например, микроволновые печи поначалу продавались достаточно вяло. Тем не менее сегодня более половины всех семей США имеют микроволновки, что превышает аналогичный показатель по посудомоечным машинам.

В офисном оборудовании примерно таким же продуктом является копировальный аппарат. Как и микроволновые печи, копирующие аппараты завоевывали потребительский рынок достаточно медленно.

Точно так же постепенно факсы стали настолько популярными, что в отдаленной перспективе они могут вытеснить своего естественного конкурента — почтовую службу США, которая вряд ли сможет предложить потребителям что-то более привлекательное.

Еще одним отличием быстротечной моды от реальной тенденции является то, что “модные” вещи оккупируют периодическую прессу. Все “модное” столь любо СМИ, потому что оно представляет нечто происходящее быстро, так сказать, в формате выпуска новостей. Тенденции же не укладываются в рамки новостей. Поскольку они развиваются медленно, для них больше подходит сравнение с романами.

Поэтому если к тенденциям относится так же, как к погоне за модой, можно запросто попасть под “холодный душ”. Да, после отмены в США государственного регулирования авиаперевозок действительно возникла устойчивая тенденция к росту спроса на услуги авиакомпаний. Поэтому генеральный директор компании Braniff Хардинг Лоуренс (Harding Lawrence) принял решение приобрести 40 новых самолетов и открыть 16 новых рейсов. Однако сектор авиаперевозок после 45 млн долл. прибыли 1978 года закончил 1979 год с 44 млн долл. убытка. Причина? Рецессия экономики и повышение в два раза цены на топливо.

¹⁷ Wine cooler.

ЗАВЫШЕННЫЕ ОЖИДАНИЯ

Следует однако заметить, что существует одна тенденция, которая связана с расчетами на успех предметов роскоши, таких как часы Rolex или автомобили Jaguar. Эту тенденцию можно назвать завышенными ожиданиями.

Например, давайте сравним четверть века между 1960 и 1985 годами. Средний доход семьи в 1960 году составлял 5620 долл. Спустя 25 лет этот показатель составлял уже 27735 долл., т.е. увеличился в 5 раз.

Возможно, на 27 “штук” нельзя сейчас купить в пять раз больше товаров и услуг, но большинство людей в наше время чувствует себя увереннее, чем раньше, поскольку у них в кошельке стало больше денег. К тому же это ощущение не совсем субъективное — индекс потребительских цен по сравнению с 1985 годом вырос всего в 3,6 раза.

Кроме того, что сегодняшние потребители имеют больше денег в карманах, они охотнее украшают стены дипломами.

В 1960 году менее 8% взрослых в возрасте от 25 лет и старше имели образование на уровне колледжа. В 1985 году этот показатель составил уже почти 20%. Как вы думаете, сядет ли выпускник Гарварда за руль Chevrolet или выпускник Принстона за руль Plymouth? Подавайте ему Volvo или BMW, независимо от того, может ли на самом деле вчерашний студент позволить себе такую покупку.

РОЛЬ ИССЛЕДОВАНИЙ

Возможно, вся эта дискуссия об “отслеживании тенденций” создала у вас впечатление о том, что мы уделяем большое внимание исследованиям.

Это не так.

Большинство показателей, которые вам понадобятся для разработки эффективного маркетингового плана, вы сможете найти в местной библиотеке, в правительственных отчетах или в профессиональных изданиях по вашей области деятельности. Это и есть исследования, которые показывают, чем люди на самом деле занимались в последнее время.

Когда же вы будете прибегать к исследованиям, чтобы выяснить, чем люди *будут* заниматься, вы столкнетесь с проблемами.

При проведении опросов люди часто отвечают так, чтобы их ответы выглядели наиболее приемлемыми с социальной точки

зрения. Это особенно справедливо для фокус-групп, когда другие люди наблюдают за испытуемыми через полупрозрачное стекло.

Самое сложное в этом случае — получить ответы, которых люди в обычных условиях стараются избегать. Кто, например, захочет признаваться в том, что он предпочитает фаст-фуд натуральной пище? Сколько руководящих работников сознается в том, что они ненавидят писать письма или боятся компьютеров? И кто признается в том, что он слишком много болтает по телефону?

РОЛЬ ПОДХОДА “ОТ ОБРАТНОГО”

Для тех, кто плывет против течения, всегда найдется рынок.

За последние 100 лет самыми безальтернативными выборами в истории США стали выборы 1920 года, на которых республиканец Уоррен Хардинг (Warren G. Harding) получил 61,6% голосов. Остальные голоса разделили между собой демократ Джеймс Кокс (James M. Cox), набравший 34,9%, и социалист Юджин Дебс (Eugene V. Debs), набравший 3,5%.

Но, с другой стороны, в самом большом проигрыше президентских выборов XX века проигравший сумел набрать более 1/3 голосов! Сегодня во многих категориях продуктов бренды, являющиеся бесспорными лидерами, не имеют даже такой рыночной доли.

Откуда берутся сторонники демократов? Многие из них приходят в этот лагерь благодаря деятельности республиканцев. Когда профсоюзные лидеры видят, какая партия получает максимальную поддержку от лидеров бизнеса, нетрудно догадаться, какую партию поддерживают профсоюзы.

А как наполняется лагерь сторонников республиканцев? На основании того же принципа.

Поэтому, поскольку большинство компаний стремятся следовать за модой, вы нередко можете стать “героем дня”, отправившись в обратном направлении.

Предположим, вам поручено заняться выведением на рынок новых продуктов.

Изучив, как поступали победители и проигравшие в маркетинговых войнах, вы увидите, что многие успешные продукты появились благодаря тому, что кто-то решил плыть против общего рыночного течения.

Иными словами, если все занимаются производством чего-то одного, попробуйте заняться чем-то совершенно иным.

Поскольку замороженные продукты Lean Cuisine пользовались большим успехом, компания All American Gourmet Company¹⁸ просто развернула концепцию в обратном направлении. В результате сегодня ее линия Budget Gourmet занимает 15% рынка замороженных продуктов.

Одной из причин, по которой импортные сорта пива завоевали рынок США, стало то, что импортные сорта были крепче, чем традиционные американские сорта. Сегодня появился сорт Amstel Light, производители которого пошли в обратном направлении.

Как и Budget Gourmet, торговая марка Amstel Light пользуется большим успехом.

История изобилует примерами того, как новый бизнес возникал, когда его основатели двигались “против течения”. Пока остальные пытались догнать IBM в производстве компьютеров-мейнфреймов, компания Digital Equipment Corporation (DEC) начала с малого — с мини-компьютеров. В результате компания DEC стала второй компьютерной компанией в мире.

Пока компания General Motors думала о большом, компания Volkswagen подумала о малом. Когда вся автомобильная индустрия решила, что время кабриолетов ушло, Ли Якокка (Lee Iacocca) занялся именно кабриолетами.

Вот так это и происходит. Когда наступает эра огромных порций на всю семью, новая продуктовая линия сосредоточивается вокруг индивидуальных порций. Когда сеть по продаже гамбургеров превращается в респектабельный ресторан, большинство ее бывших посетителей предпочитают покупать гамбургеры “с колес”.

Мораль очевидна: найдите направление, обратное тому, в котором движутся все остальные, и очень может быть, что вы получите новый и весьма успешный продукт.

¹⁸ Компания All American Gourmet Company была куплена компанией Luigino's, Inc. (позднее переименованной в Bellisio Foods) у ее владельца Heinz Frozen Food Company, в результате чего теперь торговая марка Budget Gourmet принадлежит компании Bellisio Foods. Последняя объединила ее со своей традиционной торговой маркой Michelina's, названной в честь матери владельца компании.

РОЛЬ РЕАЛЬНОСТИ

Очевидно, что любой маркетинговый план нуждается в изрядной доле реальности. Очевидно также, что соблазн умчаться в маркетинговом плане в “голубые дали” нередко бывает слишком велик.

Причина кроется в том, что комментарии, которые звучат за столом в конференц-зале, как правило, устремлены к чистым небесам, а не к грешной земле. “Сегодня все пьют Perrier”. “Сегодня уже никто не курит”. “На отечественных машинах никто не ездит”. Ну, в общем, вы поняли.

Поэтому не размышляйте над маркетинговым планом, сидя за столом в конференц-зале. В противном случае вы рискуете зайти далеко, увлекшись очередным модным поветрием текущей недели.

Руководители ресторанный сети Steak & Ale, принадлежащей компании Pillsbury, как-то раз поверили в то, что никто больше не станет есть стейки. Не удивительно, если подумать о том, сколько в прессе муссируется угроза, связанная с высоким уровнем холестерина. Поэтому в меню Steak & Ale появились креветки, рыба и курятина. Продажи тут же упали.

Хотя сеть Steak & Ale быстро вернулась к исходному меню, однако увлечение “здоровой пищей” основательно повредило ее репутации, которую, как известно, потерять легко, а восстановить трудно.

Реальность — это не очередная восхитительная концепция. Именно поэтому в бизнес-школах нет курса под названием “Реальность”. Все, чему они учат своих слушателей, можно коротко выразить одной фразой: “Двигаемся вместе с рынком”.

Но в 9 случаях из 10 рынок пойдет за очередным мифом. Пройдет неделя — и он точно так же пойдет за следующим мифом, причем нередко в обратную сторону.

Вы не сможете управлять корпоративным судном, пытаясь поймать рябь, поднятую *The Wall Street Journal* или *The New York Times*. Для того чтобы управлять судном, нужно попытаться найти и использовать океанское течение.

К сожалению, пресса обычно не видит в долговременных тенденциях ничего заслуживающего упоминания в выпусках новостей. До тех пор, пока не станет слишком поздно вообще подниматься на борт.