

Часть первая

Партизанский подход

Глава 1

Что такое партизанский маркетинг сегодня?

Маркетинг — любой контакт с внешним миром, в который вступает ваша компания. Любой, даже самый несущественный. Это означает множество маркетинговых возможностей. И не значит, что нужно вкладывать много денег.

Итак, понятно: маркетинг включает название вашего бизнеса; его ориентацию на продажу товаров или услуг; способ производства или оказания услуг; цвет, размер и форму вашего товара, его упаковку; локализацию вашего бизнеса; рекламу, связи с общественностью, веб-сайт, брендинг, подпись в электронной почте, приветствие на вашем автоответчике, презентации при продажах, телефонные справки; тренинги продаж и решения проблем; план развития и план привлечения клиентов; людей, которые вас представляют; вас самих и ваше собственное развитие. Маркетинг включает также идею вашего бренда, обслуживание, отношение и чувства, которые вы приносите в ваш бизнес. Если вы из всего этого сделаете вывод, что маркетинг — это комплексный процесс, то будете правы.

Маркетинг — это искусство заставить людей изменить их мнение или поддержать их намерения, если они уже склонны вести с вами дела.

Люди должны либо сменить бренд, либо купить товар или услугу, которые не существовали ранее. Мы требуем от них немало. Учтите, на то, как люди воспринимают вас, будет влиять все: не только ваша реклама или веб-сайт, а каждая мелочь, которую вы сделаете, покажете или скажете.

Скорее всего, это не произойдет в одно мгновение. Или за месяц. Или даже за год. И вот поэтому крайне важно знать, что маркетинг — это процесс, а не событие. Маркетинг может быть серией событий, но если вы маркетолог-партизан, то должны помнить: есть у маркетинга начало, нет у маркетинга конца!

Кстати, когда я пишу слово *маркетинг*, думаю о ваших потенциальных и нынешних клиентах. Ничего личного, но когда вы читаете это слово, то, вероятнее всего, думаете только о потенциальных клиентах.

Не совершайте такой ошибки. Более половины вашего маркетингового времени должно быть посвящено уже существующим клиентам. Краеугольный камень партизанского маркетинга — это ведение клиента. Без этого все деньги, что вы потратили на его привлечение, выброшены на ветер.

Маркетинг — это правда, которую сделали привлекательной.

Посмотрите на маркетинг с партизанской точки зрения, и вы осознаете, что это ваша возможность помочь нынешним и будущим клиентам достичь успеха. Они хотят больше зарабатывать, создать свою компанию, похудеть, привлечь внимание противоположного пола, улучшить физическую форму или бросить курить. Вы способны им помочь. Вы можете показать им, как достичь этих целей. Маркетинг — это не о вас. Это о них. Надеюсь, что вы никогда этого не забываете.

В маркетинге, если вы движетесь верно, это означает, что вы движетесь по кругу. Круг начинается с вашей идеи заработать.

Маркетинг замыкается в круг в тот благословенный момент, когда у вас есть лояльные клиенты и те, кто приходит к вам по рекомендации. Чем больше вы осознаете, тем больше уделяете внимания покупателям, которые совершают у вас покупку повторно, и тем, кто пришел по рекомендации. Положительная сторона такого подхода в том, что вы станете меньше тратить на маркетинг, но при этом прибыль будет постоянно расти.

Современный маркетинг все больше становится наукой, по мере того как мы узнаем новые способы оценивать и предсказывать поведение людей, влиять на них, тестировать и количественно оценивать маркетинг.

По мере того как психологи раскрывают нам тайны человеческого поведения, маркетинг все более становится наукой.

Маркетинг при этом остается еще и искусством, потому что умение писать — это искусство, рисование — искусство, фотография — искусство, пение — искусство, редактирование — искусство, актерская игра — тоже, несомненно, искусство. Соедините все это вместе, и у вас получится, что маркетинг, вероятно, наиболее эклектичный вид искусства в мире.

А вот теперь отбросьте в сторону определения, что маркетинг — это наука и искусство.

По своей сути маркетинг — это бизнес. И цель бизнеса — получение прибыли.

Если бизнесу в этом помогают наука и искусство, то, вероятно, ими командует маркетолог-партизан — разновидность предпринимателя, который преследует традиционные цели, такие как, например, получение прибыли и удовольствия, но для их достижения использует нетрадиционные средства.

Книжная лавка одного малого предпринимателя оказалась зажатой между двумя супермаркетами конкурентов. Однажды он пришел на работу и увидел, что конкурент справа вывесил огромный плакат: «Грандиозная юбилейная распродажа — цены минус 50%!» Сам плакат был больше, чем вся витрина магазинчика нашего героя. Еще хуже дела обстояли с конкурентом слева. На нем красовался еще более огромный плакат: «Тотальная распродажа — цены снижены на 60%!» Как и в первом случае, размеры рекламы затмевали витрину маленького магазинчика. И что же оставалось делать его владельцу? Будучи маркетологом-партизаном, он вывесил свой собственный плакат, который скромно гласил: «Вход».

Маркетологи-партизаны не полагаются на грубую силу громадного маркетингового бюджета. Вместо этого в ход идет сила живого воображения. Есть двадцать отличий сегодняшних партизан от обычных маркетологов. Раньше я сравнивал партизанский маркетинг с маркетингом из учебников, но теперь эта книга во многих университетах сама стала учебником, и мне приходится выбирать для сравнения обычный маркетинг.

Если вам приходилось анализировать то, как изменился маркетинг в XXI веке, то вы обнаружили, что это те же двадцать пунктов, которые отличают партизанский маркетинг от его старомодного предшественника.

1. Обычный маркетинг всегда утверждал: чтобы быть на рынке, нужно вкладывать деньги. Партизанский маркетинг утверждает, что вы, конечно, если хотите, можете вложить деньги, но *вы не обязаны делать этого, если у вас есть желание инвестировать время, энергию, воображение и информацию.*
2. Традиционный маркетинг окутан тайной, и это наводит страх на многих бизнесменов. Они не уверены в том, что именно входит в маркетинг — продажи, веб-сайты или пиар. Поскольку они запуганы и боятся совершить ошибку, то предпочитают вовсе ничего не делать. *Партизанский маркетинг полностью снимает покров тайны и показывает маркетинг таким, какой он есть, — процесс, который контролируете вы, а не наоборот.*
3. Обычный маркетинг приспособлен к нуждам большого бизнеса. До того как я написал первый вариант этой книги в 1984 году, я не мог найти ни одной книги по маркетингу для компаний, которые

инвестировали в него менее 300 тыс. долларов ежемесячно. Хотя сейчас многие компании, входящие в рейтинг Fortune 500, покупают книги о партизанском маркетинге пачками, чтобы раздать их своим специалистам по продажам и маркетингу. *Суть партизанского маркетинга, его душа и дух — это малый бизнес*; компании с большими мечтами, но крохотными бюджетами.

4. Традиционный маркетинг измеряет свою эффективность объемами продаж, количеством ответов на предложение, кликов на веб-сайтах или потоком посетителей в магазинах. Это не те цифры, на которые нужно обращать внимание. *Партизанский маркетинг напоминает вам, что главный показатель, достойный вашего внимания, — это объем вашей прибыли.* Я видел много компаний, которые устанавливали рекорды продаж, теряя при этом деньги. Размер прибыли — это единственная цифра, говорящая вам правду, за которую стоит бороться. Если это не приносит вам прибыли, то, скорее всего, это не партизанский маркетинг.
5. Обычный маркетинг основывается на опыте и суждениях, порой весьма далеких от реальной жизни. Но маркетологи-партизаны не могут позволить себе ложных догадок, так что *за основу по возможности берется психология* — законы человеческого поведения. Например, 90% всех покупок совершаются неосознанно. Сейчас уже известен прием, чтобы достучаться до бессознательного, — повторение. Минуту обдумайте это, и у вас появится некоторое представление о том, как работает партизанский маркетинг. Повторение — мать учения.
6. Традиционный маркетинг предполагает, что вы развиваете ваш бизнес, а потом диверсифицируете его. На этом обжигаются многие компании, потому что этот принцип уводит их от их главного направления. Партизанский маркетинг подразумевает, что вы развиваете ваш бизнес, только если его рост — это то, чего вы хотите. *Но сохраняйте свою нацеленность на главное* — на то, что обеспечит вам первенство в вашей сфере.
7. Согласно традиционному маркетингу, вам следует расширять бизнес линейно, привлекая за раз по одному новому клиенту. Но это медленно и дорого. А вот партизанский маркетинг предлагает *расширять бизнес в геометрической прогрессии*. Увеличивайте размер сделки, вовлекайте каждого клиента в большее количество операций за один торговый цикл, используйте громадный потенциал рекомен-

даций клиента и в то же время расширяйте бизнес старыми добрыми способами. Если вы одновременно работаете по четырем разным направлениям, то нельзя не получить от этого приличную прибыль.

8. Традиционный маркетинг направляет все усилия на то, чтобы продать, и ошибочно считает, что на этом маркетинг заканчивается. Партизанский маркетинг напоминает вам, что 68% убытков в бизнесе происходят из-за апатии после покупки. Клиентов игнорируют, после того как они что-то купили. Поэтому партизанский маркетинг проповедует *активное ведение клиентов* — постоянно поддерживайте с ними контакт и прислушивайтесь к ним. Партизаны никогда не теряют клиентов из-за недостатка внимания.
9. Традиционный маркетинг подсказывает вам, что необходимо тщательно изучить окрестности, чтобы определить, кого из конкурентов нужно «устранить». Партизанский маркетинг советует вам изучить те самые окрестности, но только затем, чтобы выяснить, у каких компаний такие же перспективы и стандарты, как у вас, — *с ними вы сможете кооперировать маркетинговые усилия*. За счет этого вы расширите радиус действия маркетинга и снизите расходы, поскольку будете делить их с другими. Партизаны называют этот подход фьюжн-маркетингом*. Их девиз: «Объединяйся, а то проиграешь». Вы смотрите телевизор и видите рекламу McDonald's. Через секунду вы понимаете, что на самом деле рекламируется вездесущая Coca-Cola, а под конец замечаете, что весь этот ролик был рекламой последнего фильма кинокомпании Disney. Это и есть фьюжн-маркетинг. Такие компании, как FedEx и Kinko's, — только несколько примеров того, как его использует большой бизнес. Фьюжн-маркетинг наиболее распространен в Японии, и там большая его часть приходится на малый бизнес.
10. Обычный маркетинг убеждает, что вам нужен логотип, который будет представлять вашу компанию, — визуальное средство самоидентификации. Зрительно мы запоминаем на 78% больше, чем на слух. Партизанский маркетинг предупреждает вас, что логотип — это вчерашний день. Он только напоминает людям название вашей компании. Вместо этого *для презентации компании у маркетологов-партизан есть мемы*** — визуальные или вербальные

* От англ. fusion — слияние, синтез, соединение.

** Мем (meme, англ.) — единица культурной информации, распространяемая от одного человека к другому посредством имитации, научения и др. Понятие мема и его концепция разработаны Р. Докинзом (см. его книгу «Эгоистичный ген». Изд-во «Мир», 1993 г.). *Прим. ред.*

символы, которые полностью доносят идею, как, например, интернациональные знаки дорожного движения. В современной суматохе мем способен сообщить максимум за минимум времени. Это просто находка для Интернета, где люди тратят на ваш веб-сайт не больше нескольких секунд. Это новое слово вошло в обиход в 1976 году. И эта партизанская идея способна произвести революцию в вашем отчете о прибылях и убытках. Детальнее о мемах мы поговорим чуть позже.

11. Обычный маркетинг всегда был «Я-маркетингом». Посетите практически любой веб-сайт, и вы увидите страницы «О нашей компании», «О нашей истории», «О нашей продукции», «О нашем менеджменте». Но людей не волнуете вы. «Я-маркетинг» нагоняет на них скуку. *Поэтому партизаны всегда применяют «Вы-маркетинг», в котором каждое слово и каждая мысль — о клиенте, о посетителе веб-сайта.* Не принимайте это слишком близко к сердцу, но людей не волнует ваша компания. Они думают в первую очередь о себе. И если вы можете говорить с ними о них, то вам обеспечено внимание.
12. Традиционный маркетинг всегда ориентировался на то, что мы можем получить от клиента. Партизаны полностью отдают себе отчет в том, что такое прибыль за период сотрудничества с покупателем, но они также заботятся о том, *что они могут дать клиенту.* Они всегда думают, что можно было бы отдать даром. В расцвет информационного века это как раз попадание в точку. Партизаны стараются раздать бесплатно ценную информацию: буклеты, информативные веб-сайты, брошюры, телевизионные ролики информационного характера — все, что только возможно. Не забывайте мои слова о том, что маркетинг — это ваша возможность помочь нынешним и будущим клиентам достичь их целей. Это также шанс для вас помочь решить их проблемы. Готовы сделать это бесплатно? Если да, значит, вы партизан.
13. Традиционный маркетинг убеждает вас, что реклама работает, что веб-сайт, прямая почтовая и электронная рассылка тоже действуют. На все эти старомодные понятия маркетолог-партизан скажет: *ерунда, ерунда и еще раз ерунда.* Реклама не работает. Больше уже не работает. Веб-сайты? Будьте серьезнее. Люди ежедневно узнают, что все это приводит к финансовым проблемам и крушению ожиданий. Прямая почтовая и электронная рассылка когда-то были действенными, но те времена прошли. Так что же работает? Партизаны знают, что *работают маркетинговые комбинации.* Если вы запускаете серию рекламных сообщений, веб-сайт и потом делаете рассылку почтой или

по электронным адресам, все это станет работать, и все эти элементы дополнят друг друга. Времена, когда маркетинг действовал только одним видом оружия, ушли в прошлое. Мы живем в эру, когда маркетинговые комбинации — это прямой путь к успеху. Я знаю одного розничного торговца, который использует небольшие рекламные объявления и короткие радиоролики. И то, и другое отсылает людей к его веб-сайту. Этот сайт побуждает их посетить выставочный зал, где он бойко, без усилий и достаточно выгодно для себя продает свои кровати по 3 тыс. долларов. Объявления и радиоролики в сочетании с веб-сайтом являются той маркетинговой комбинацией, которая позволяет бизнесмену заработать на кусок хлеба с маслом.

14. Сторонники традиционного маркетинга в конце месяца считают деньги. *Маркетологи-партизаны в это время считают новые контакты.* Зная, что люди на самом деле ищут отношений, партизаны делают все возможное, чтобы установить и поддерживать связь с каждым клиентом в отдельности. Разумеется, они не пренебрегают деньгами, что объясняется их любовью к прибыли, тем не менее в глубине души они помнят, что долгосрочные отношения — это тот самый ключ от квартиры, где деньги лежат.
15. Традиционный маркетинг редко делал акцент на технологиях, в первую очередь из-за того, что еще вчера они были слишком дорогими, сложными и не всем доступными. Но с тех пор все изменилось, так как для малого бизнеса сегодняшние технологии — это фора. Они дают ему возможность делать то же, что и крупным компаниям, только без больших расходов. *Для партизанского маркетинга вы должны быть технофилом.* Технофобия станет тормозить ваш бизнес. Если вы страдаете от этого недуга, немедленно посетите своего психоаналитика. В наши дни технофобия смертельно опасна.
16. Традиционный маркетинг всегда был нацелен на большие группы потребителей. Чем больше группа, которой адресовано маркетинговое послание, тем лучше. *Цель партизанского маркетинга — донести свои сообщения до отдельно взятого человека. Если это должна быть группа, то чем меньше эта группа, тем лучше.* Традиционный маркетинг — это широковещение; партизанский маркетинг — это узковещение, микровещение и нановещение*. Скажем, вам нужно вывести на рынок лекарство от эректильной дисфункции. Если вы

* О нановещании, или нанокастинге, см. гл. 11. Прим. ред.

запускаете телевизионный ролик на общенациональном телеканале, это широко вещание. Если вы запускаете его на кабельном канале для мужчин — это узко вещание. Если ваша реклама выходит в программе кабельного телевидения, посвященной мужскому здоровью, это микро вещание. Если же эта программа еще и специализируется на мужских сексуальных проблемах, то это уже нановещание. Чем меньше группа, тем легче попасть в цель.

17. Традиционный маркетинг большей частью глобален. Хотя он использует такую тяжелую артиллерию, как радио, телевидение, газеты, журналы и веб-сайты, он склонен игнорировать детали — например, то, как в компании отвечают по телефону, оформление вашего офиса, одежду, которую носят ваши сотрудники. *Партизанский маркетинг всегда обращает внимание на детали.* При контакте с внешним миром он не упускает из виду ни одной мелочи и отдает должное исключительной важности этих крохотных, но таких значимых деталей.
18. Традиционный маркетинг убеждает, что с ним вы можете продавать. Когда-то давным-давно такое могло быть, но сегодня это уже редкость. Именно поэтому партизанский маркетинг подготавливает вас к новым реалиям: *единственное, на что сегодня может рассчитывать маркетинг, — это добиться от людей согласия на получение от вас дополнительных маркетинговых материалов.* Большинство людей не пойдут на это, и вы должны быть благодарны за их отказ, поскольку они сами просят вас сэкономить и не тратить на них деньги впустую. Но некоторые захотят узнать больше, и вот тут-то мы и используем их готовность «включиться». Одна женщина, директор летнего лагеря, разместила рекламные объявления на обложках нескольких каталогов о нем. Она не пыталась продать впечатления от лагеря, а всего-навсего хотела получить заказ на свой бесплатный DVD-диск. Эти же диски она раздавала во время праздников в лагере. Люди смотрели DVD-диски и видели счастливых отдыхающих, поигрывающих мышцами вожатых, прекрасные пейзажи и отличное оборудование. Пытался ли этот диск продать впечатления от лагеря? Нет. Он просто должен был побудить людей заказать себе домашнюю презентацию, во время которой 80% родителей записывали своих детей в этот лагерь. И не только одного ребенка, иногда еще и его брата или сестру. И не забывайте о двоюродных братьях и сестрах, а также одноклассниках, которые могли тоже провести там лето. И речь не идет только об одном лете. В летний лагерь можно ездить

и четыре, и пять лет подряд. И все благодаря тому, что директор лагеря не гналась за продажами. Она просто обращалась к людям за их согласием на получение маркетинговой информации и потом использовала его в полной мере. Сама идея этого была прекрасно описана Сетом Годиным в его знаменательной книге «Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя»*.

19. Традиционный маркетинг — это монолог. Все время говорит или пишет один человек. Все остальные слушают или читают. Едва ли это прочная основа для взаимоотношений. *Партизанский маркетинг — это диалог.* Один человек говорит или пишет. Другой отвечает. Начинается взаимодействие. Клиент вовлечен в маркетинг. Именно этим так привлекателен Интернет. Отношения завязываются с диалога. Вы приглашаете людей к диалогу, предлагая где-нибудь зарегистрироваться, подписаться на вашу рассылку новостей, получить подарок, поучаствовать в конкурсе или в онлайн-голосовании. И получаете ответ. Малый бизнес может это сделать. Большим корпорациям на это не всегда хватает гибкости и быстроты реакции.

20. Традиционный маркетинг признает тяжелое вооружение: радио, телевидение, газеты, журналы, прямую почтовую рассылку и Интернет. *Партизанский маркетинг использует пару сотен видов маркетингового оружия, и большинство из них — бесплатные.*

Суть партизанского маркетинга — в правильном использовании тех видов оружия, которые вы выбираете.

Сущность партизанского маркетинга состоит в том, чтобы узнать обо всех двухстах видах оружия, применить и проверить многие из них на практике, а потом отбросить те, которые не смогли поразить нужные для вас мишени. Для вас жизненно важно в итоге обзавестись арсеналом проверенного и смертельного оружия.

* Годин С. Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя. — Альпина Бизнес Букс. 2008.

Глава 2

Потребность в партизанском маркетинге

Если вы предприниматель, то партизанский маркетинг нужен вам как воздух, потому что конкуренты стали еще более проворными, еще более изощренными и даже еще более агрессивными, чем раньше. Для партизана это не проблема.

Предположим, у вас есть хорошие бизнес-данные и вы сведущи в основах маркетинга — в том его виде, в каком его используют гигантские корпорации. Достоинно восхищения. А теперь забудьте все, что только можете забыть. Ваша маркетинговая повестка дня как предпринимателя абсолютно не похожа на ту, которую применяют компании из рейтинга Fortune 500. Некоторые принципы совпадают, но вот *детали* абсолютно разные. Неплохое сравнение — Адам и Ева. В общем они очень похожи, но тем не менее разительно отличаются друг от друга — и слава Богу.

Вы собираетесь овладеть партизанским маркетингом, именно тем его видом, который необходим для успеха в предпринимательстве. Партизанский маркетинг фактически неизвестен большим корпорациям, хотя некоторые все же им интересуются. Пользуйтесь тем, что он редко применяется титанами бизнеса, потому что козырь корпораций — большие деньги, которых нет у вас.

Вы должны делать ставку на что-то такое же эффективное, но менее затратное. Рад сообщить вам, что небольшой размер вашего предприятия вам на руку, когда доходит до маркетинга. Если вы частный предприниматель, или у вас маленькая компания, или новый бизнес, вы можете на полную катушку использовать тактику партизанского маркетинга. У вас есть возможность быстро реагировать, применять широкий арсенал маркетинговых инструментов, получить доступ к лучшим маркетинговым умам и пользоваться ими по дешевке. Не обязательно пускать в ход все потенциально доступные виды оружия, но некоторые из них вам понадобятся. Следовательно, вам следует знать, как применять все существующие. Поэтому Интернет должен стать для вас родным домом.

Реклама вашему бизнесу может и не понадобиться. Но ему однозначно потребуются бизнес-план. Слухи о вашем предприятии могут быть

настолько лестными и распространяться так быстро, что одно только это способно принести вам состояние. В таком случае, скорее всего, эти слухи запустила эффективная маркетинговая стратегия. По своей сути мощная кампания «из уст в уста» — это часть маркетинга. Так же, как визитки, канцелярские принадлежности, график работы и одежда, которую вы носите. Локализация тоже играет важную роль в маркетинге, хотя сейчас становится все более очевидным, что лучше Интернета все равно ничего не найти.

Маркетинг — это мучительно долгий процесс, в ходе которого вы перетягиваете людей с их места под солнцем в свой список клиентов. При этом вы аккуратненько включаете у них кнопку, которая отвечает за глубины психики, и больше не даёте ей выключиться. Все, что помогает вам продать ваш товар или услугу, — это часть маркетингового процесса. И в нем нет мелочей. Фактически чем меньше деталь, тем важнее она для покупателя. Чем лучше вы это будете понимать, тем успешнее станет ваш маркетинг. И чем лучше окажется ваш маркетинг, тем больше денег вы заработаете. Я не имею в виду продажи. Я говорю о прибыли — чистой прибыли.

Это были хорошие новости. Плохие же состоят в том, что настанет день, когда вы прекратите существование как предприниматель. Если вы успешно воплотите в жизнь принципы партизанского маркетинга, то станете богатым и знаменитым и в вас заглохнет голодное предпринимательское мышление.

Когда вы достигнете этого состояния, уже можно обратиться к книжным формам маркетинга. Вы будете слишком обременены сотрудниками, традициями, работой с документами, уровнями управления и бюрократией, чтобы и дальше партизанить. Однако вас вряд ли огорчит подобное положение дел. В конце концов, Coca-Cola, Microsoft, Procter & Gamble и Ford тоже когда-то основали частные предприниматели. Можете быть уверены: они в свое время всю практикували партизанский маркетинг. Сегодня же в маркетинге их интересуют только цифры, поверьте. И я сомневаюсь, что они об этом сожалеют.

Компании, которые сейчас основываются и развиваются такими предпринимателями, как вы, со временем обгонят по размерам нынешних гигантов. Это произойдет вследствие определенной комбинации факторов. Одним из них станет маркетинговый талант. Положитесь на него.

Я думаю, вы понимаете, что для достижения успеха вам нужен качественный товар или услуга.

Даже лучший маркетинг в мире не заставит покупателя приобрести плохой товар или услугу во второй раз.

Партизанский маркетинг может ускорить кончину никомушного товара. Благодаря ему люди намного раньше узнают, что это дешевка. Делайте все от вас зависящее, чтобы обеспечить качество товара или услуги. Если вы продаете качество, то вы готовы практиковать партизанский маркетинг.

Еще одно обязательное условие: иметь достаточный капитал, то есть деньги. Заметьте, я не сказал, что вам нужно много денег. Достаточное количество — этого вполне хватит, чтобы включиться в партизанский маркетинг. Вам понадобятся наличные, или резервы наличности, чтобы активно раскручивать ваш бизнес на протяжении самое меньшее трех месяцев, а в идеале — целого года. На это может уйти 300 долларов, или 30 тыс. долларов, или даже 300 тыс. долларов. Все зависит от ваших целей.

В США есть тысячи представителей малого бизнеса, предлагающих отменные товары и востребованные услуги. Но меньше одной десятой процента этих предпринимателей когда-нибудь достигнут выдающихся финансовых успехов. Незаметная деталь, которая и отличает тех, кто просто упомянут в справочниках, от тех, кто котируется на Нью-Йоркской фондовой бирже, — это *маркетинг* товаров и услуг.

Сейчас вы держите в руках ключ к тому, чтобы стать одним из тех немногих предпринимателей, которые дойдут до вершин. То, что вы понимаете, как много аспектов вашего бизнеса зависят от маркетинга, дает вам преимущество перед конкурентами, которые не видят разницы между *маркетингом* и *рекламой*.

Чем больше вы узнаете о маркетинге, тем больше внимания ему уделяете. А повышенное внимание позитивно скажется на маркетинге ваших предложений. Рискну предположить, что в США меньше 10% владельцев малого и нового бизнеса осведомлены о дюжине доступных маркетинговых инструментов. К этим инструментам относятся веб-сайты, сбор заказов, личные письма, телефонный маркетинг, рекламные проспекты и брошюры, реклама на досках объявлений, объявления в рубричной рекламе в прессе, наружная реклама, прямая почтовая рассылка, пробные образцы товара, семинары, презентации, спонсорство событий, участие в торговых выставках, футболки с рекламой, связи с общественностью, рекламные прожекторы, различные мелочи типа шариковых ручек с нанесенным логотипом, реклама в «желтых страницах», в газетах, журналах, на радио, телевидении и билбордах*. Партизанский маркетинг *требует*, чтобы вы освоили каждый из этих маркетинговых инструментов и, более

* Билборд — рекламный щит, термин обычно используется для описания вида наружной рекламы, устанавливаемой вдоль трасс, улиц. Щит представляет собой раму, обитую листами оцинкованной стали или фанеры, покрытую атмосфероустойчивыми составами, закрепленную на опоре. Есть билборды с двумя поверхностями на одной опоре — так называемые чебурашки. *Прим. ред.*

того, позже использовали их в сочетаниях, которые наилучшим образом подходят к вашему бизнесу.

С того момента, как вы запустили ваш план партизанского маркетинга, постоянно отслеживайте, какие из видов оружия поражают ваши цели, а какие стреляют мимо. Простое знание этого может *удвоить* эффективность использования маркетингового бюджета.

На партизанском маркетинге не специализируются рекламные агентства. Когда я работал на руководящих должностях в крупнейших (да и наименьших тоже) рекламных агентствах, понял, что там не имеют представления, какая рекламная или маркетинговая тактика принесет успех частному предпринимателю. Они способны помочь большим ребятам, но беспомощны без крепких денежных мускулов. Так куда же вам обратиться за помощью? Прежде всего — к книге, которую вы держите в руках. Потом проявите свою находчивость и энергичность. В конце концов, вам, вероятно, придется искать совета у профессионала маркетинга или рекламы в тех сферах, где партизанский маркетинг пересекается с традиционным. Только не стоит ждать, что профи окажутся в траншеях такими же крутыми ребятами, как и вы. Наиболее вероятно, что им лучше всего работается на высоте шикарного небоскреба.

Партизанский маркетинг требует от вас разобраться в каждом аспекте маркетинга, экспериментировать со многими из них, отсеивать то, что не работает, и удваивать усилия на тех направлениях, где есть результаты. После этого примените проверенную маркетинговую тактику на полях сражений в реальной жизни.

Партизанский маркетинг включает в себя распознавание и *использование* несметного числа возможностей во внешнем мире. В маркетинге любого товара возникают проблемы. Решите эти проблемы и продолжайте искать новые — связанные с нынешними и потенциальными клиентами. Бизнес, который нашел решение для этих проблем, имеет больше шансов на успех. В отличие от того, кому это не удалось. Сегодня, когда люди начинают ценить время больше, чем деньги, бизнес, который экономит его, будет процветать. Почему? Нехватка времени — это проблема, и все большее количество людей в нашем обществе так считают. Индустрия экономии времени станет очень важной.

Вы должны пользоваться крупными возможностями, тем не менее не стоит пренебрегать меньшими или же недооценивать менее важные проблемы. Вам придется напрячь все силы. Это залог успешного партизанского маркетинга.

Однако одной энергии недостаточно. Ее должен направлять интеллект. Интеллектуальный маркетинг — это маркетинг, который в первую очередь

сфокусирован на одной ключевой идее. Он весь должен быть продолжением этой идеи: реклама, канцелярские принадлежности, почтовые рассылки, телефонный маркетинг, реклама в справочниках, упаковка, присутствие в Интернете — абсолютно все. Недостаточно просто иметь выдающуюся идею, вам также необходима четко направленная стратегия. Сегодня многие крупные и, по общему мнению, опытные компании обращаются к одному специалисту за разработкой торговой марки, к другому — за программой рекламной кампании, к следующему — за планированием рассылок, и к какому-нибудь еще профессионалу — за выбором местоположения компании. Это абсурд. В девяти случаях из десяти каждый из этих специалистов будет тянуть компанию в своем направлении. В результате повозка не двинется с места.

Очень важно, чтобы все профи маркетинга тянули «воз» в одном направлении — заранее оговоренном, долгосрочном, тщательно выбранном. Когда это происходит, эффект от объединенных усилий удваивается и пять различных маркетинговых тактик работают за десятерых. Вы не советуетесь с заранее выбранного курса, если оформите ваши мысли в ключевую концепцию, которую можно будет выразить сначала *максимум* в семи предложениях, а потом словах. Вот именно то, что нужно: *максимум* семь. Думаете, это невозможно? Попробуйте применить это к своему бизнесу.

Вот пример. Один предприниматель хотел открыть курсы компьютерной грамотности. Но он знал, что большинство людей страдают от технофобии — боязни техники. Его реклама курсов по работе с электронными текстами, электронными таблицами и компьютерному бухгалтерскому учету не привела к отклику. И он решил пересмотреть основные предпосылки своего предложения. Сначала он сформулировал его так: «Я хочу уменьшить страх людей перед компьютерами, чтобы они могли оценить огромное значение и конкурентные преимущества работы с ними». Потом он сократил это до концепции из семи слов: «Я буду учить людей работать с компьютером». Это короткое утверждение прояснило его задачи — для него самого, для сотрудников отдела продаж и для его потенциальных клиентов. Позже он придумал название для своей компании, сократив эту ключевую концепцию до трех слов: «*Компьютеры для начинающих*». Это название обошло проблему технофобии, обозначило его основные предпосылки и привлекло толпы начинающих. Вначале его концепция занимала шесть страниц. Сконцентрировав свои идеи, предприниматель в итоге достиг краткости, которая обеспечивала ясность, а ясность привела к успеху. Как обычно и бывает.

Концепция фокусирования маркетинга на ключевой идее простая. Если вы начинаете таким образом продвигать на рынке ваш товар, то

становитесь одним из немногих просветленных. И вы уверенно движетесь к маркетинговому успеху, обязательному условию успеха финансового.

Книга о партизанском маркетинге делает сложное простым и объясняет, как предприниматель может использовать маркетинг, чтобы получать максимальную прибыль при минимальных вложениях. Другими словами, эта книга поможет частному предпринимателю заработать много денег без лишних проблем. Часто маркетинг товара или услуги является определяющим фактором успеха или поражения. Информация на этих страницах вооружит вас тем, что необходимо для достижения успеха и предостережет от ошибок, которые ведут к поражению.

Задумайтесь на минуту и спросите себя, правильно ли вы продвигаете свой товар на рынок. Если у вас присутствует хоть один из семи этих опасных сигналов, можете быть уверены, что ответ «Нет!»

1. Сбыт осуществляется в основном за счет ценовой политики.
2. Покупатели не могут отличить мои товары или услуги от тех, которые предлагают конкуренты.
3. Я использую не согласованные между собой приманки для увеличения продаж.
4. У меня нет единого плана насчет того, как донести мои идеи до клиентов и всего рынка.
5. Большинство каналов продаж находят сотрудники отдела сбыта.
6. Постоянные покупатели говорят: «Я не знал, что вы предлагаете это».
7. У меня нет базы данных по нынешним и потенциальным клиентам.

Если вы обнаружили у себя какой-либо из этих сигналов, постарайтесь изменить ситуацию. Даже с учетом всех изменений в маркетинге, на рынках и в медиа партизанский маркетинг остается целесообразным для всех участников рынка. Для предпринимателей, для владельцев малого бизнеса и для владельцев всех остальных видов бизнеса партизанский подход является чрезвычайно важным. Те, у кого есть небольшое предприятие и кому удалось достичь успеха, несмотря на ограниченный бюджет и море конкурентов, скажут вам, как важно применять партизанский подход и расширять свое мышление.

Партизанский маркетинг не является дорогостоящим, простым и привычным, ему не учат на занятиях по маркетингу, о нем не пишут в обычных учебниках, его не применяют рекламные агентства, и он не известен большинству ваших конкурентов. И скажите спасибо, что все это

к нему не относится. В ином случае все бизнесмены были бы партизанами и ваш путь к успеху оказался бы проторенной дорогой, а не тайной тропой к концу радуги, указывающей на клад большой, чем вы могли себе представить.

В статье Джона Уэлша и Джерри Уайта в Harvard Business Review* авторы напоминают нам, что «малый бизнес — это не маленький большой бизнес». Предприниматель — это не многонациональный конгломерат, а человек в поисках прибыли. Чтобы выжить, он должен иметь особое мировоззрение и прилагать особые усилия, в отличие от президента большой или средних размеров корпорации.

Еще одна разница между малым и большим бизнесом состоит в том, что в статье Harvard Business Review названо «ограниченностью ресурсов». Это требует совершенно особого подхода к маркетингу. В таких условиях большие рекламные бюджеты либо не нужны, либо невозможны. Дорогая рекламная продукция тратит впустую и так ограниченные средства. Каждый доллар, потраченный на маркетинг, должен отработать за два доллара, а то и за пять или десять долларов, а на кон поставлены одновременно ваша компания, капитал и материальное благополучие. В таких случаях партизанский маркетинг — именно то, что может спасти положение, в том числе и финансовое.

Большие компании могут заказать рекламному агентству полномасштабную рекламную кампанию, и у них достаточно ресурсов, чтобы переключиться на новую, если предыдущая оказалась неудачной. И если менеджер по рекламе сообразительный, то для второй попытки он подыщет другое рекламное агентство. Такая роскошь недоступна предпринимателям, у которых есть только одна попытка. Предпринимателям-партизанам все удастся с первого раза, потому что они знают секреты, о которых узнаете и вы.

Не то чтобы я с презрением относился к тем приемам, которые используются большими корпорациями, совсем даже наоборот. Во время работы над рекламой для Alberto-Culver, Quaker Oats, United Airlines, Citicorp, Visa, Sears и Pillsbury я сам часто к ним прибегал. И действовал правильно. Но предложить их частным предпринимателям было бы безответственно с моей стороны, не говоря уже о том, что это финансово неоправданно. Вместо этого я прибегаю к приемам, за которые меня могли бы поднять на смех в конференц-зале Procter & Gamble или IBM.

* Harvard Business Review («Гарвардский бизнес-обзор») — ежемесячный научно-популярный журнал, посвященный различным вопросам управления бизнесом. Издается с 1922 года Гарвардской школой бизнеса (с 1993-го — через издательство бизнес-школы Harvard Business School Publishing). *Прим. ред.*

Многие из подходов к маркетингу перекликаются с отдельными приемами. Предприниматель должен определять маркетинговую тактику, исходя из маркетинговой стратегии, и контролировать, насколько результаты его действий согласуются с ней. Нужно также оценивать все доступные маркетинговые средства. Самое важное отличие от деятельности большого бизнеса — необходимость постоянно контролировать чистую прибыль. Если бы партизаны делали себе татуировку, то, безусловно, она отображала бы итоговую строку баланса.

В отличие от крупных компаний, предпринимателям приходится тратить на тестирование своих маркетинговых действий намного меньше. Их маркетинг должен давать результаты за крохи тех средств, которые тратят большие шишки. Поэтому использование маркетинга предпринимателями приближено к реальным условиям и к их потребностям.

Крупные компании, не задумываясь, снимут пять телевизионных рекламных роликов только лишь в тестовых целях. Маленькие же на это не пойдут. В больших организациях работают специалисты нескольких уровней, занимающиеся анализом эффективности рекламы. В небольших эту работу доверяют кому-то одному. Крупные компании для рекламы в первую очередь используют телевидение, которое наравне с Интернетом наиболее широко из всех медиа охватывает аудиторию. Маленькие компании обычно используют небольшие рекламные объявления в местной прессе. Большой бизнес нанимает высокооплачиваемых консультантов, которые помогают обеспечить максимальное присутствие в Интернете, а те, кто занят в малом бизнесе, делают это сами. И те и другие заинтересованы в объемах продаж, которые принесут им прибыль, но используют разные методы для решения этой задачи.

Целью крупных компаний нередко бывает занятие доминирующих позиций в отрасли, на рынке или в сегменте рынка, и для удовлетворения этих высоких амбиций они используют специальные маркетинговые уловки.

Малым компаниям или индивидуальным частным предпринимателям для процветания зачастую достаточно небольшой доли рынка.

Разные войны требуют разной тактики. Крупные предприятия должны начинать рекламировать себя с самого начала деятельности и продолжать делать это непрерывно. Малые компании могут пользоваться рекламой только на старте, а дальше полагаться только на средства партизанского маркетинга и рекламу «из уст в уста». Можете представить, что было бы, если бы Budweiser зависел только от такой рекламы? Miller тогда продавал бы намного больше пива!

Частному предпринимателю для удачного ведения дел бывает достаточно сотрудничать всего с одной крупной компанией. Мой знакомый смог выжить в финансовом смысле (и, кстати, сделал это достаточно изысканно), за счет проведения тренингов для одной крупной банковской компании. На тот доход, который он получал, не могла бы существовать ни одна крупная компания. Однако мой приятель смог продержаться до тех пор, пока не получил новый заказ. Потом пошли другие заказы, еще и еще. Теперь он проводит тренинги для крупной химической компании. При работе с компаниями таких размеров не нужно много клиентов. Нет нужды упоминать, что его маркетинг был приспособлен к этим реалиям.

Рекламная брошюра, отосланная в одну-единственную корпорацию, способна в результате надолго обеспечить занятость энергичного тренера по телефонному маркетингу. Попробуйте найти компанию из тех, что котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже, которая сделает подобное. Это невозможно!

Многие предприниматели получают желаемые сделки, рекламируя себя на досках объявлений. Крупная компания никогда на такое не пойдет. А если и пойдет, то вскоре станет известной как АО «Гиблое дело». Дело ясное: что позволено Юпитеру, не позволено быку. И наоборот.

Например, руководитель в крупной компании может иметь обыкновенные незамысловатые визитки. Достаточно имени руководителя, названия компании, адреса и телефонного номера. Еще можно указать должность. Однако сообразительному частному предпринимателю на визитку стоит поместить больше информации. Например, у одного знакомого редактора была визитка, которая, кроме вышеупомянутой информации, также содержала сообщение: «Работа с деловыми, юридическими, статистическими документами, диссертациями, рукописями и резюме». Эта визитка приносила двойную пользу, так и должно быть. А это и есть партизанский маркетинг.

Визитка может быть одновременно рекламной брошюрой, проспектом, карманной рекламной листовкой и списком ваших товаров и услуг. Она может обнаружить в себе возможности мини-брошюры. Клиенты ценят подобные вещи — они дорожат своим временем и пространством, а ваша карточка экономит им время и не занимает много места. Изготовить такую визитку не дороже, чем стандартную. Визитная карточка может быть чем-то большим, чем просто перечислением имени, адреса и телефона, она способна стать грозным маркетинговым оружием.

Корпорация может запустить рекламу на радио или по телевидению, и в конце каждого сообщения предлагать аудитории узнать в «желтых страницах» адрес ближайшего дилера.

Но частные предприниматели не решаются этого делать. Это только предупредит потенциальных покупателей о ваших конкурентах или подтолкнет их к выбору тех, которые занимают лидерские позиции в отрасли. Мудрый предприниматель направит будущих клиентов не к «желтым страницам», а к «белым», где небольшой размер организации не станет определяющим фактором при выборе и где нет рекламы конкурентов, узнаваемые слоганы и символы которых переманивают покупателей. Наверное, самое большое отличие между частным предпринимателем и крупной компанией — это степень гибкости, которой обладает каждый из них. Тут преимущества на стороне малого бизнеса. У него нет четко регламентированных многочисленных уровней управления и чрезмерного внимания к организации продаж, которое заложено в стратегию и тактику маркетингового плана. Малый бизнес может на ходу что-то менять, быстро действовать, моментально реагируя на изменения на рынке, коварные уловки конкурентов, незанятые ниши в сфере услуг, экономические реалии, новые средства распространения рекламы, интересные события и последние предложения.

Помню, как одному крупному рекламодателю однажды сделали невероятно выгодное предложение по закупке рекламного времени за крохи от его обычной цены. Но компания отклонила его, потому что оно не укладывалось в высеченный на мраморе план и потому что человек, который получил это предложение, вынужден был советоваться со всем начальством. Потом это предложение принял представитель малого бизнеса — 30-секундный телевизионный ролик как раз перед Суперкубком всего за 500 долларов. В тот момент подобное рекламное время (в районе залива Сан-Франциско) обычно стоило в десять раз дороже. Из-за недостатка гибкости корпорация не смогла воспользоваться преимуществами этой сделки. Именно быстрота реагирования и гибкость составляют суть партизанского маркетинга.

На протяжении каждого десятилетия бизнес в качестве движущей силы использовал определенную концепцию. В 1980-е годы это была концепция *качества*. Качество оказалось настолько важным, что стало своеобразным входным билетом в бизнес 1990-х годов. Концепция этого времени — *гибкость*. Важным было то, как много вы готовы предложить, насколько хороший сервис вы способны обеспечить и много ли клиентов можете удовлетворить. С началом периода концепции гибкости расцвел маркетинг «из уст в уста». В первое десятилетие XXI века ключевой концепцией стали *инновации*. Однако маркетологам-партизанам лучше начать с завоевания репутации приверженцев качества и гибкости и действовать согласно этой репутации, а уже потом они могут сосредоточиться на инновациях.

Ориентированные на успех предприниматели должны научиться думать о маркетинге и рекламе не так, как это делают сотрудники рекламного отдела корпораций. Хотя вам нужно думать об основных маркетинговых инструментах столько же, сколько и им, но, кроме этого, вы должны чувствовать те возможности, которые открываются вокруг. К ним следует отнести личные письма или, например, визиты. Вероятно, подойдет и кампания телефонного маркетинга. Менеджер корпорации может вообще не рассматривать такие примитивные техники. Представляете себе Coca-Cola, обзванивающую своих клиентов? Или Shell Oil, сотрудники которой идут в народ и раздают рекламные проспекты?

Для тех предпринимателей, кто умеет оценить выгоду, когда сталкиваются с ней нос к носу, малый бизнес открывает грандиозные возможности в личном взаимодействии с клиентом. Малый бизнес способен добиваться результатов и не упускать клиентов, когда предприниматели развивают и расширяют свои компании, уделяя внимание незначительным на первый взгляд деталям. Малый бизнес может сблизиться со своими клиентами.

Есть в этом определенная теплота, которая вызывает ассоциации с семейным делом. И даже если вы ведете ваш бизнес с проницательностью транснациональной корпорации (большинство из которых, кстати, не очень-то пользуются этой проницательностью, иначе уделяли бы больше внимания поддержке своих талантов), вы можете извлечь выгоду из личных взаимоотношений, которые ассоциируются с семейным бизнесом, всего-навсего добавив немного теплоты в ваш *modus operandi**.

У вас есть гибкость, быстрота и пренебрежение к имиджу, которые позволяют использовать рекламу на радио и нанять студентов, которые будут раздавать на всех углах печатные листовки. Но нет свода правил, которым нужно следовать; нет совета акционеров, перед которым нужно отчитываться; нет устоявшейся структуры организации, которую нельзя нарушить. Вы — партизан. *Вы сами и есть организация.* Вы подотчетны самому себе. Вы придумываете правила, и вы их нарушаете. Это означает, что вы становитесь ошеломляющим, неистовым, удивляющим, непредсказуемым, блистательным и быстро реагирующим.

Вам также может повезти насладиться такой роскошью, как реклама «из уст в уста», в действии. Если вам действительно удастся ваша работа, вы знаете, как запустить маркетинг «из уст в уста» и бизнес, построенный на рекомендациях, этого может быть достаточно, чтобы держать ваш сейф битком набитым. Я не знаю ни одной компании из рейтинга Fortune 500, которая обладает такой интуицией.

* От лат. «способ действия».

Поэтому вам нужно усвоить: то, что в итоге оказывается рекламой «из уст в уста», часто представляет собой комбинацию рекламы в газетах, журналах, по радио, а также почтовую рассылку и устную рекламу. Доверие завоевывают «уста», а не те или иные медиа. Однако не обманывайте себя: вы не сможете достичь успеха без медиарекламы. Это было бы похоже на выигрыш в лотерею с первого купленного билета. Такое случается, но лучше не биться об заклад, поставив на это свои ботинки или свою компанию.

Стоит запомнить, что ни одна крупная компания не способна добиться успеха одной только рекламой «из уст в уста», а для некоторых предпринимателей это возможно. Но сделайте одолжение: не бросайте все на милость рекомендаций ваших счастливых клиентов. Скорее всего, у них найдутся более важные для обсуждения темы. Для успеха даже партизану необходим последовательный маркетинг.

В общий маркетинговый план для частного предпринимателя должны входить упоминание в «желтых страницах», веб-сайт, кампания электронной рассылки, прямая почтовая рассылка листовок и визиток, размещение рекламных объявлений и телефонное ведение тех потенциальных клиентов, которые получили рекламные материалы.

Этого шестиугольного комплекса мероприятий («желтые страницы», веб-сайт, электронная рассылка, почтовая рассылка, объявления и телефонная реклама) вполне должно хватить на то, чтобы дать бизнесу старт. Поверьте, ни у одной крупной компании нет такого короткого, простого и недорогого маркетингового плана.

Представьте, что для ведения бизнеса у вас всего два маркетинговых инструмента: пачка листовок и канцелярские кнопки. IBM выгнала бы меня из своего офиса, если бы я такое предложил. Тем не менее многие преуспевающие фирмы, которые занимаются обработкой текстов, используют только эти вещи. Редактор, о которой я упоминал ранее, начинала с самостоятельного набора текста для своих листовок и таким образом завоевывала доверие к своим печатным способностям. Она прикрепляла их кнопками на доски объявлений в студенческих общежитиях местного колледжа. Сейчас она больше не развешивает листовки, и ее кнопки валяются без дела. Заработала реклама «из уст в уста», и все необходимые ей сделки происходят благодаря рекомендациям.

Месяц за месяцем предприниматели могут получать прибыль благодаря рекламе в газетных и журнальных рубриках, а также во многих существующих сейчас онлайн-рубриках. Я уверен, что, рассматривая рубричную рекламу в прессе, вы видели уйму объявлений независимых подрядчиков. Вы внимательно прочитывали их, правда же? Рубричная реклама

рекомендована для чтения предпринимателям. Она подбрасывает им идеи. Она предупреждает о конкуренции. Она информирует о текущих ценах. Далее вы прочтете об этом больше. Важный момент, который я хотел бы подчеркнуть здесь, — это то, что рубричная реклама является важным инструментом для независимых предпринимателей. Это не инструмент для крупных компаний. Сомневаюсь, что самые профессиональные рекламные агентства в мире знают о том, как следует использовать страницы этих объявлений, но такая реклама может быть неоценимой для «свободного художника».

Использование рубричной рекламы не является тайной. Но есть важные маркетинговые секреты, которые должны быть известны всем — и крупному, и малому бизнесу. Всего их шестнадцать. Их нужно знать даже самому крохотному предпринимателю. Приступив к следующей главе, вы узнаете о них подробнее.

Глава 3

Шестнадцать основополагающих секретов партизанского маркетинга

Если вы партизан, то эти шестнадцать секретов вас абсолютно не удивят. Надеюсь, они вытатуированы на вашем теле, выгравированы на медных табличках в офисах тех, кто продвигает ваш товар на рынок или разрабатывает для вас маркетинг, и мерцают неоновыми буквами в вашем мозгу. Эти сокровища маркетинговой мудрости каким-то образом умудрились не попасть в круг познаний множества маркетологов самых разных уровней. И хоть я настаиваю, что это вовсе не секреты, тем не менее их действительно шестнадцать. Я искренне убежден, что без знания и применения на практике практически невозможно успешно продвигать на рынок товар или услугу. Я также считаю, что если вы их запомните и будете следовать им, то это уже 80% вашего успеха в маркетинге. Нет, даже 90%!

Если у вас есть маленькая компания и вы хотите, чтобы она стала большой, забудьте об этом, пока не начнете применять на практике эти шестнадцать секретов. Если вы добьетесь того, чтобы эти правила стали частью вашей маркетинговой системы, то у вас появится гигантское преимущество перед теми, кто ими не пользуется.

Итак, чтобы больше не держать вас в напряжении, я раскрою эти секреты прямо здесь и сейчас. Их можно коротко описать в шестнадцати сентенциях.

1. Вы должны быть *привержены* вашей маркетинговой программе.
2. Рассматривайте эту программу как вид *инвестиций*.
3. Следите, чтобы ваша программа была *последовательной*.
4. Ваши потенциальные клиенты должны быть *уверены* в вашей фирме.
5. Для того чтобы быть последовательным, вам понадобится *терпение*.
6. Вы должны рассматривать маркетинг как широкий *ассортимент* разнообразных видов вооружения.

7. Вы должны помнить о необходимости *последующего сопровождения* клиента.
8. Вы должны стремиться так руководить вашей фирмой, чтобы сделать ее *удобнее* для ваших клиентов.
9. Добавляйте элемент *удивления* в ваш маркетинг.
10. *Подсчитывайте* эффективность вашего маркетинга.
11. Доказывайте *вовлеченность* в жизнь своих клиентов.
12. Научитесь *зависеть* от других компаний, и пусть они будут зависимыми от вас.
13. Вы должны уметь обращаться с партизанским *оружием* — технологиями.
14. Используйте маркетинг, чтобы получать от потенциальных клиентов *согласие* на дальнейшие действия, и пользуйтесь им так, чтобы в итоге продавать.
15. Продавайте *содержание* вашего предложения, а не его внешние признаки, продавайте бифштекс *и* его шкварчение на сковородке, потому что люди достаточно умны, чтобы покупать само шкварчение.
16. После того как ваша маркетинговая программа будет полностью готова, не почивайте на лаврах, а начинайте ее *расширять*.

Для того чтобы ваше партизанское счастье было полным, имейте в виду, что эти шестнадцать секретов дают вам определенные гарантии. Если вы выучите все шестнадцать и станете управлять вашим бизнесом в соответствии с этими секретами, ваши успехи превзойдут самые оптимистические прогнозы. Если запомните только пятнадцать — не вините меня, когда на полдороге к обещанным успехам дела пойдут наперекосяк.

Вот история, которая проиллюстрирует это. Я работал на рекламное агентство в Чикаго. Нас пригласила в Нью-Йорк компания, которая выпускала сигареты. Ее беспокоили рейтинги (среди крупнейших торговых марок США ее бренд занимал тридцать первое место по продаваемости), а также то, что эти сигареты воспринимались на рынке как женские. Тогда, в начале 1960-х, количество курящих женщин превосходило количество курящих мужчин. Но мужчины выкуривали больше сигарет. Так что нашего клиента интересовало, возьмемся ли мы улучшить рейтинг бренда и заодно изменить отношение к нему так, чтобы он воспринимался как более мужественный.

«Вы можете сделать это?» — спросили нас. «Можем попробовать», — ответили мы и полетели обратно в Чикаго. Мы немедленно отправили двух фотографов и одного арт-директора на ранчо, которое принадлежало другу арт-директора. Оно находилось на востоке Техаса, и там было громадное стадо крупного рогатого скота. Мы поручили фотографам провести там две недели, снимая, как ковбои работают на ранчо. «Нам не нужны постановочные снимки», — сказали мы им. «Покажите ковбоев, лошадей и красивый пейзаж. Никаких коров, никаких женщин, никакой постановки».

Когда они ушли, мы придумали новую местность. Marlboro Country — такое название она получила. Родилась главная тема: «Иди туда, где аромат. Иди в страну Мальборо» (Come to where the flavor is. Come to Marlboro Country). Когда вернулись фотографы, мы обработали снимки, увеличили их и поверх изображения расположили наш текст. Мы думали, что выполнили нашу задачу и были взволнованы предстоящей презентацией перед руководителями бренда Marlboro. Прилетев в аэропорт имени Кеннеди в Нью-Йорке, мы вскочили в такси до Парк Авеню, где находился главный офис Philip Morris, материнской компании Marlboro, и возбужденно начали обсуждать будущую презентацию. Водитель такси, слушавший наш разговор, повернулся к нам и поинтересовался:

— Парни, вы что, рекламщики?

— Да, рекламщики, — ответили мы.

— И что, вы действительно верите в то, что вся эта ерунда действует? — продолжал он.

— Мы думаем, что действует, — сказали мы.

Таксист ответил: «На меня уж точно не действует. Никогда ничего не покупал из-за маркетинга или рекламы. Не покупал и никогда не куплю». Один из наших ребят спросил его: «А какой пастой вы чистите зубы?» Шофер ответил: «Ну, я чищу Gleam. Но реклама тут ни при чем. Все потому, что я вожу такси и не могу чистить зубы каждый раз, когда поем».

В то время у Gleam был слоган «Для тех, кто не может чистить зубы каждый раз после еды». Но развязка истории еще впереди. Мы показали группе управления брендом Marlboro все наше добро: страну Мальборо, слоган, телевизионные ролики для супермаркетов (мы заплатили за права на музыку из фильма «Великолепная семерка» 50 тыс. долларов за год) — тогда закон разрешал рекламировать табачные изделия по радио и телевидению, — билборды, а также макеты для рекламы в газетах и журналах.

Им понравилось. Они даже согласились выложить 18 млн долларов за первый год кампании. Человек Мальборо был везде: на радио,

на телевидении, в газетах, журналах, на вывесках, билбордах. Менее чем за год он стал событием современной культуры. В то время курение сигарет еще не связывали с раком легких. Мы, разумеется, тоже этого не понимали. В нашей истории поучаствовал даже командующий военноморскими силами. Он опасался, что мода на татуировки с изображением ковбоя Мальборо приведут к инфекционным заражениям среди моряков, которые будут делать себе такие же в сомнительных салонах. Главный военный врач, правда, это не прокомментировал.

Год спустя мы опять прилетели в Нью-Йорк за нашими заслуженными поздравлениями и дружескими приветствиями. Через год сигареты Marlboro, которые в США занимали тридцать первое место по объемам продаж, по-прежнему занимали свое место, то есть были тридцать первыми. Проведение фокус-групп в пяти городах показало, что этот бренд как считался женским, так и считается! Мы показали настоящих ковбоев, которые делали то, что делают настоящие ковбои на настоящем ранчо. Каждое изображение, которое мы использовали, было мужественным до мозга костей. И тем не менее люди по-прежнему считали Marlboro брендом для женщин.

А сейчас давайте перенесемся в настоящее. Смотрите, Marlboro занимает первое место по продажам в США. Это бренд номер один для мужчин. Это бренд номер один для женщин. Фактически это самый популярный бренд сигарет в мире. Каждая пятая пачка сигарет, которые продаются на Земле, — это Marlboro. А вот теперь окончательная развязка. В маркетинге или рекламе ничего не поменялось. Это по-прежнему ковбой Мальборо. Это по-прежнему страна Мальборо. В США больше нет этой рекламы по радио и телевидению, но кампания абсолютно не поменялась со времен ее запуска.

Сейчас Marlboro известен как бренд с лучшим маркетингом в истории. Но настоящим героем кампании был Джозеф Куллман Четвертый, глава компании Philip Morris. Когда мы узнали от него, что бренд по-прежнему завяз на тридцать первом месте, мы онемели. Но добрый мистер Куллман напомнил нам: «Эй, ведь вы, ребята, сказали, что это займет какое-то время. Я, в принципе, готов еще подождать».

Приверженность

Вот мы и добрались до нашего первого секрета — приверженности. Терпеть не могу признавать это в печати, но посредственный маркетинг с приверженностью работает лучше, чем блестящий маркетинг без нее. Что нужно для того, чтобы маркетинг работал? Если вы хотите ответа в одно слово, то это слово *приверженность*. Что обеспечивает счастливый

брак? Что движет бизнес? Что нужно для того, чтобы пробежать марафон? Ответ — приверженность. И его знают все победители.

Если вы не следуете программе маркетинга или рекламы, то, скорее всего, они не будут работать на вас. Я говорю моим клиентам, что важнейшее слово, которое они должны помнить, когда занимаются маркетингом, — это *приверженность*. Это означает, что им следует серьезно относиться к работе над маркетингом. Они не играют, не ждут чудес. Их средства на тестирование маркетинга ограничены — им нужно действовать. Без приверженности маркетинг практически бессилен.

Вы разрабатываете маркетинговый план, пересматриваете и совершенствуете его до тех пор, пока это не будет *мощный план для достижения ваших целей*. Вы запускаете его в действие и придерживаетесь его во что бы то ни стало (в большинстве случаев). Вы наблюдаете за тем, как он медленно начинает действовать, дает результаты и сбои, потом еще немного результатов, опять небольшой регресс, с новой силой начинает набирать обороты, спотыкается и наконец овладевает преимуществом и начинается взлет — его и ваш. Ваш план работает, ваш кассовый аппарат греется от перегрузки, ваш счет в банке разбухает. И все это потому, что вы *привержены своей маркетинговой программе*.

Давайте рассмотрим последний абзац. Что было бы, если бы у вас не хватило терпения на тот период, пока план «медленно» начинал действовать? Вы могли бы изменить план. Так поступают многие предприниматели. Что было бы, если бы вы отказались от него в тот момент, когда начались трудности? Вы проиграли бы. Так бывает со многими маркетологами. Что было бы, если бы вы утратили свой запал в тот момент, когда начали падать объемы продаж? Вы могли бы отказаться от этого плана. Предположим, вы отказались от него в тот момент, когда начались сбои, как бывает (по крайней мере временно) практически со всеми маркетинговыми планами. Последовала бы катастрофа. Однако, поскольку вы придерживались своего плана — вы были ему привержены, — он сработал. Ваш успех во многом объяснялся вашим пониманием концепции приверженности. Если бы вы не были в курсе сути этой концепции, то, скорее всего, загубили бы план, а заодно и свои шансы на успех. Если вы понимаете, что значит *быть приверженным*, все окупится.

В Боулдере, Колорадо, открылся новый магазин товаров постельных принадлежностей. Его владелец слышал обо мне и поэтому прилетел поговорить в Северную Калифорнию. Мы нашли общий язык. Мы обсуждали идею приверженности маркетинговой программе. Он признался в том, что полный ноль в маркетинге, и переложил всю работу на меня. Я разработал

маркетинговый план, получил его одобрение и потом еще раз повторил ему о важности приверженности программе. Заметьте, я говорю о парне с одним маленьким магазином.

Маркетинговая стратегия была реализована. Через шесть недель мой новый клиент позвонил мне, чтобы сказать, что хотя он по-прежнему придерживается программы, особых признаков того, что она ему подходит, не заметно. Но добавил, что совершенно не беспокоится о деле, поскольку чувствует, что разобрался с приверженностью. Через двенадцать недель он позвонил и сообщил, что начинает замечать признаки того, что программа действует. Через шесть месяцев он открыл свой второй магазин. Через девять — третий. На конец года у него было уже пять магазинов. Он сохранял приверженность маркетинговой программе, и за шесть лет у него открылось сорок два магазина в Колорадо, Айове, Канзасе, Вайоминге и Миссури.

Сомневаюсь, что мой клиент дошел бы до открытия второго магазина, если бы не придерживался плана. Он мог дрогнуть и поменять курс. Но это был хорошо продуманный план. План, который соответствовал его потребностям.

Узнать, хорош ваш план или плох, поначалу не будет возможностей, кроме недорогого тестирования, вашей интуиции и советов тех, кому вы доверяете. Но с того момента, как вы поверите в ваш план, вам нужно подкреплять эту веру *терпением*. Терпение — это приверженность.

План для моего клиента предусматривал рекламу в еженедельной газете, ежедневную рекламу по радио, заметные внутримагазинные вывески, еженедельные тренинги продаж, последовательное ведение клиентов и подарки для них во время промоакций. Это было в 1970-х годах. В 1980-х все это было усилено ежедневной рекламой по телевидению каждые три недели из четырех. И в 1990-е, хотя бизнес был продан за непристойно большую сумму, программа продолжала поддерживаться еще видеороликами и веб-сайтом, который обеспечивал связь с местным и глобальным бизнесом. Но концепция осталась такой же, потому что образ мышления владельца оставался партизанским.

Создайте разумный план и придерживайтесь его до тех пор, пока он не проявит себя. Сколько времени это может занять? Три месяца, если вы счастливчик. Возможно, полгода. Может быть, год. Marlboro понадобилось даже больше времени. Но за первые шестьдесят дней вы никогда не узнаете, работает план или нет. Приверженность напрямую связана со временем. Чем дольше вы живете по плану, тем глубже ваше чувство приверженности. Если ваша лодка тонет в океане и вы начинаете плыть к берегу, не стоит сдаваться, если не достигнете берега за

час или даже за пять часов. Чтобы выжить, нужно быть *приверженным* курсу на берегу.

Думайте об этом и помните о Marlboro, когда будете обдумывать изменения в вашем маркетинговом плане через короткое время после его внедрения. Чтобы вы все правильно поняли, вспоминайте о следующем списке каждый раз, когда запускаете рекламу, а отклик на нее не оправдывает ваши ожидания.

1. Когда человек впервые смотрит на рекламу, он ее не видит.
2. Глядя на нее во второй раз, он ее не замечает.
3. В третий раз он осознает ее существование.
4. В четвертый раз он смутно вспоминает, что уже видел ее.
5. В пятый раз он читает рекламу.
6. В шестой раз он воротит от нее нос.
7. В седьмой раз он прочитывает ее и говорит: «О Боже!»
8. В восьмой раз он восклицает: «Опять это!»
9. В девятый раз он интересуется, означает ли это что-нибудь.
10. В десятый раз он спросит своего соседа, пробовал ли он это.
11. В одиннадцатый раз он поинтересуется, во сколько все это обходится рекламодателю.
12. В двенадцатый раз он думает, что это должна быть хорошая вещь.
13. В тринадцатый раз он думает, что это должно быть что-то стоящее.
14. В четырнадцатый раз он вспоминает, что давно уже хотел себе такое.
15. В пятнадцатый раз он мучается, так как не может позволить себе это купить.
16. В шестнадцатый раз он думает, что однажды купит это.
17. В семнадцатый раз он делает себе об этом заметку.
18. В восемнадцатый раз он проклинает свою бедность.
19. В девятнадцатый раз он тщательно пересчитывает свои деньги.
20. Когда он видит рекламу в двадцатый раз, он покупает эту вещь. Или поручает купить ее своей жене.