

Зміст

Передмова	7
Розділ 1. Тиранія вибору	9
Розділ 2. Поступова комерціалізація категорій	19
Розділ 3. Що трапилося з унікальною торговою пропозицією?	27
Розділ 4. Переосмислення унікальної торгової пропозиції	34
Розділ 5. Якість та орієнтація на клієнтів рідко виявляються ідеями диференціації	41
Розділ 6. Креативність — це не ідея диференціації	50
Розділ 7. Ціна зрідка є ідеєю диференціації	58
Розділ 8. Широкий асортимент — це складний спосіб диференціації	68
Розділ 9. Кроки до диференціації	75
Розділ 10. Диференціація відбувається у свідомості	83
Розділ 11. Першість — це ідея диференціації	92
Розділ 12. Володіння атрибутом — це спосіб диференціації	102
Розділ 13. Лідерство — це спосіб диференціації	114
Розділ 14. Спадщина — це ідея диференціації	121
Розділ 15. Ринкова спеціалізація — це ідея диференціації	132
Розділ 16. Перевага — це ідея диференціації	139
Розділ 17. Те, як виробити свій стиль, який неможливо скопіювати	149

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Розділ 18. «Бути найновішим» може бути ідеєю диференціації.....	159
Розділ 19. «Бути хітом» — це спосіб диференціації.....	168
Розділ 20. Зростання може знищити диференціацію.....	174
Розділ 21. Диференціація часто вимагає жертв.....	183
Розділ 22. Бути різним у різних місцях.....	189
Розділ 23. Підтримайте вашу відмінність.....	196
Розділ 24. Диференціація в нову епоху галасу.....	205
Розділ 25. Ви можете диференціювати все.....	212
Розділ 26. Хто відповідальний за диференціацію?.....	219
Епілог.....	227
Примітки.....	228
Показчик.....	231

ПЕРЕДМОВА

Тривалий час я разом зі своїми партнерами проповідував важливість вирізнятися серед інших:

- У «Позиціонуванні» вирізнятися означало диференціювати себе у свідомості потенційних клієнтів.
- У «Маркетингових війнах» вирізнятися означає використовувати ідею відмінності для захисту, атаки, обходу або ведення партизанської війни.
- У «22 непорушних законах маркетингу» вирізнятися означає використовувати ідею відмінності для створення бренда.
- У «Силі простоти» вирізнятися означає використовувати стратегію, яка полягає в диференціації.

Відмінність лежить в основі всієї нашої роботи вже понад 30 років.

Можна припустити, що наше послання дійшло до всіх і кожен завзято взявся за впровадження «відмінності» у свої плани. І ніхто не покине домівку без своєї власної відмінної ідеї. Чи не так?

А от і ні.

Ми схильні розділяти організації на два типи. Одні досі не усвідомили нашу ідею. Ці організації прийшли на поле битви з лозунгами «Найвища якість», чи «Вигідна ціна», чи ж зі звичним «Найкращі продукти». Вони вважають, що вони кращі за своїх конкурентів і що істина переможе.

Вони оточують себе гуру, які говорять про якість, підвищення компетенції, орієнтацію на клієнтів і різні форми лідерства.

[>>> Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

На жаль, усі їхні конкуренти оточені такими ж гуру, які торочать: «Ви можете стати найкращими». І жодної відмінності.

Інші організації розуміють необхідність вирізнятися серед інших. Але після кількох спроб вони визнають, що просто не знають, як це зробити. І виправдовуються: «Наш продукт або торгові можливості просто нічим не відрізняються від наших конкурентів».

Вони, як правило, губляться в натовпі мотиваторів, які обіцяють високу продуктивність, вигіршні позиції й ефективні навички. На жаль, ті самі особи мотивують їхніх конкурентів. І жодної відмінності.

Вони не отримують значної допомоги від відомих учених. Наприклад, Майкл Портер із Гарвардського університету говорить про необхідність унікальної позиції, але він так і не запропонував ідеї, як цього досягти. Натомість він говорить про стратегічну послідовність, поглиблення стратегічних позицій і мінімізацію компромісів. Нічого відмітного.

Їхні рекламні агентства не набагато кращі. Вони говорять про зв'язок, прихильність, досягнення та крутість. Для них усе крутиться навколо майстерності, а не науковості. І жодної відмінності.

Ця книжка розповідає, як це все змінити. Тут наведено чимало способів, завдяки яким ви зможете вирізнятися серед інших, уникнувши спокуси скористатися тими речами, що обіцяють вам цю відмінність, а насправді нічого не забезпечують.

Озброївшись цією інформацією, ви зможете процвітати в неблаганному конкурентному світі. Ця книжка зможе зробити ваш бізнес відмінним.

ДЖЕК ТРАУТ

РОЗДІЛ

1

Тиранія вибору

На самому початку не існувало проблеми вибору. Коли наш давній пращур запитував, що буде на обід, відповідь була доволі проста: якась тваринка, яку він зможе неподалік улоповати й приволокти до печери.

Нині ж ви заходите до величезного, мов печера, супермаркету й кидаєте погляд на море різних шматків м'яса, які вже хтось інший піймав, убив, розібрав й упакував для вас.

Ваша проблема більше не полягає в тому, щоб спіймати м'ясе. Ваша проблема полягає в тому, щоб розібратись, який із сотень різних пакунків, розкладених перед вами, придбати. Червоне м'ясо? Оце чи те біле м'ясо? А може, обрати соєве?

І це лише початок. Тепер ви ще й повинні вирішити, яку частину тушки ви хочете. Корейку? Чи на відбивні? Ребра? Чи ніжки? А може, вирізку?

А що вам принести додому тим членам сім'ї, які не вживають м'яса?

Риболовля на обід

Для риболовлі давній пращур мав лише загострити палицю й покластись на везіння.

Нині ж це може передбачати візит до магазину *Bass Pro*, *L.L.Bean*, *Cabela's* або *Orvis*, і то очі вилізуть на лоба від приголомшливої кількості вудок, катушок, приманок, одягу, човнів і всього іншого.

[>>> Купить книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

У найбільшому магазині *Bass Pro*, який займає площу майже в три гектари й розташований у Спрингфілді, штат Міссурі, вам ще й стрижку запропонують, а зі жмутка волосся зроблять рибальську приманку.

Багато змінилося від часів тієї загостреної палиці.

Сходити пообідати

Сьогодні чимало людей хочуть, аби хтось попідкувався про їхній обід. Але в такому місті, як-от Нью-Йорк, вирішити, куди піти,— нелегке завдання.

Саме тому 1979 року Ніна й Тім Загат склали перший путівник ресторанами Нью-Йорка, щоб допомогти нам у цьому важкому виборі.

Сьогодні кишеньковий довідник *Zagat Surveys* став бестселером, налічує 54 різні путівники й співпрацює з 300 000 осіб, які оцінюють й оглядають ресторани, бари та нічні клуби.

Вибір вибору

За останні десятиліття в бізнесі сталося чимало змін, зокрема неймовірне збільшення вибору продуктів у кожній категорії. Підраховано, що в Сполучених Штатах існує мільйон стандартних товарних одиниць. У середньому супермаркет налічує 40 000 одиниць. А тепер приголомшливий факт: усього 150 стандартних товарних одиниць задовольняють від 80 до 85 % потреб звичайної сім'ї. Тож існує ймовірність, що ми проігноруємо інші 39 850 одиниць у цьому супермаркеті.

Придбання автомобіля у 1950-х роках передбачала вибір між *GM*, *Ford*, *Chrysler* або *American Motors*. Сьогодні, купуючи собі автомобіль, ви можете обрати не лише між *GM*, *Ford* і *Chrysler*, а й серед *Acura*, *Aston Martin*, *Audi*, *Bentley*, *BMW*, *Honda*, *Hyundai*, *Infiniti*, *Isuzu*, *Jaguar*, *Jeep*, *Kia*, *Land Rover*, *Lexus*, *Maserati*, *Mazda*, *Mercedes*, *Mitsubishi*, *Nissan*, *Porsche*, *Rolls-Royce*, *Saab*, *Saturn*, *Subaru*, *Suzuki*, *Volkswagen* і *Volvo*. На початку 1970-х років було доступно 140 моделей автомобілів. Сьогодні ж їх понад 300.

А вибір шин для цих автомобілів ще важчий. Раніше обирали серед *Goodyear*, *Firestone*, *General* та *Sears*. Нині ж лише в одному торговому центрі *The Tire Rack* ви можете оглянути продукцію компаній *Goodyear*, *Bridgestone*, *Continental*, *Dunlop*, *Firestone*,

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Fuzion, General, Goodyear, Hankook, Kumho, Michelin, Pirelli, Sumitomo, Toyo, Uniroyal та Yokohama.

Те, що раніше було національним ринком з місцевими, конкурентними між собою компаніями, перетворилось на глобальний ринок, де всі з усіма й у всьому конкурують. У цьому й різниця.

Вибір у сфері охорони здоров'я

Розгляньмо щось таке основоположне, як-от охорона здоров'я. За старих добрих часів у вас був ваш лікар, ваша лікарня, «Блакитний хрест»^{*} і, можливо, організації *Aetna/US Healthcare, Medicare* або *Medicaid*. Тепер ви маєте справу з новими компаніями, як-от *MedPartners, Cigna, Prucare, Columbia, Kaiser, Wellpoint, Quorum, Oxford, Americare, Multiplan*, і такими поняттями, як-от Організація з медичного обслуговування, Організація з експертної оцінки, Організація лікарів і лікарень та Організація рекомендованих постачальників медичних послуг.

Усе стало настільки заплутано, що журнали на кшталт *U.S. News & World Report* створюють рейтинги лікарень та організацій з медичного обслуговування, щоб полегшити наш вибір.

У Каліфорнії навіть започаткували систему «атестаційних карток» для закладів медичного обслуговування. Усе розпочалося з кількох груп лікарів і медичних страхових організацій, що публікували «атестаційні картки», у яких оцінювалася ефективність закладів медичного обслуговування. Тоді каліфорнійська організація *PacificCare*, що налічує 2,1 мільйона членів, опублікувала на своєму веб-сайті новий «Індекс якості», у якому було оцінено понад 100 медичних закладів — на основі клінічних результатів, рівня задоволеності співробітників, а також адміністративних показників і професійних/організаційних відомостей.

Усе стало настільки заплутаним, що люди більше не переймаються хворобами. Вони переймаються тим, куди піти, щоб отримати якісні медичні послуги.

^{*} «Блакитний хрест» (*Blue Cross*) — мережа страхових організацій, що надають медичне страхування в США. Була заснована 1929 року, а в 1982 році об'єднана з організацією «Блакитний щит» (*Blue Shield*, засн. у 1960) в Асоціацію блакитного хреста та блакитного щита.— *Прим. пер. тут і далі.*

Вибір у побутовій електроніці

Один допитливий експерт зайшов до свого місцевого супермаркету побутової електроніки і деякий час провів у відділі аудіотехніки. Там налічувалося 74 різні стереопрогравачі, 55 CD-плеєрів, 32 магнітофони та 50 комплектів динаміків. (Вашим вухам ще не стало але?)

Той факт, що ці пристрої можна підібрати й поєднати в той чи інший спосіб, означає, що можна створити 6,5 мільйона різних стереосистем. (Тепер ми знаємо, що вашим вухам стало але.)

Вибір збільшується

Те, що ми щойно описали, — це те, що сталося з американським ринком, який серед світових ринків має найбільший вибір (тому що американські громадяни мають найбільше грошей і найбільше маркетологів, які намагаються ці гроші від них отримати).

Розгляньмо країну, що розвивається, — Китай. Довгий час китайські споживачі купували звичайні харчові продукти, що виробляються державними підприємствами, нині ж кожен із них, роблячи покупки, може обирати з дедалі більшого переліку товарів вітчизняних й іноземних компаній. Нещодавнє опитування засвідчило, що вже почав з'являтися національний ринок фірмових харчових продуктів. Уже зараз у Китаї доступно для вибору 135 «національних» брендів харчових продуктів. Попереду ще довгий шлях, але це шлях до серйозної тиранії.

Деяким ринкам взагалі ще далеко до зростання. Такі країни, як-от Лівія, Сомалі, Північна Корея і Танзанія, настільки бідні й хаотичні, що на вибір вони можуть лише сподіватися.

Закон поділу

Основа вибору — закон поділу, про який ми писали в книжці «22 непорушні закони маркетингу».

Подібно до амеби, яка поділяється в чашці Петрі, сферу маркетингу можна розглядати як море категорій, що постійно розширюється.

[>>> Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Категорія розпочинається з єдиного цілого. Наприклад, комп'ютери. З часом ця категорія розділилася на інші сегменти: універсальні комп'ютери, міні-комп'ютери, робочі станції, персональні комп'ютери, ноутбуки, кишенькові комп'ютери.

Як і комп'ютер, автомобілі починалися з єдиної категорії. На ринку домінували три бренди (*Chevrolet, Ford і Plymouth*). А потім категорія розділилася. Сьогодні ми маємо автомобілі класу люкс, автомобілі середнього класу та недорогі автівки; бізнес-автомобілі, великі та малі сімейні автомобілі; спортивні автівки, повнопривідні автомобілі, фургони, мінівени та позашляховики (їх ще називають «фургончики на стероїдах»).

У телевізійній індустрії на телеканали ABC, CBS і NBC колись припадало 90 % глядацької аудиторії. Зараз ми маємо мережеве, незалежне, кабельне, супутникове й громадське телебачення. Нині звичайна сім'я має сотні каналів на вибір. Додайте сюди ще «потокове відео» — й можна буде говорити про світ на 500 каналів. До того ж, доки ви перемикатимете канали, шукаючи програму для перегляду, вона вже давно скінчиться.

«Поділ» — це процес, який не зупиняється. Якщо сумніваєтесь у цьому, ознайомтесь із таблицею 1.1 про вибух вибору.¹

Таблиця 1.1. Вибух вибору

Категорія	Початок 1970-х років	Кінець 1990-х років
Моделі автомобілів	140	260
Позиції меню в закладах KFC	7	14
Види автомобілів	654	1212
Асортимент чипсів <i>Frito-Lay</i>	10	78
Види позашляховиків	8	38
Асортимент пластівців	160	340
Моделі персональних комп'ютерів	0	400
Різновиди програмного забезпечення	0	250 000
Бренди газованих напоїв	20	87
Бренди мінеральної води в пляшках	16	50
Різновиди молока	4	19
Зубні пастки <i>Colgate</i>	2	17

[>>> Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Закінчення табл. 1.1

Асортимент журналів	339	790
Ополіскувачі для ротової порожнини	15	66
Асортимент нових книжок	40 530	77 446
Зубні нитки	12	64
Професійні училища	886	1742
Асортимент рецептурних ліків	6131	7563
Парки розваг	362	1174
Безрецептурні знеболювальні препарати	17	141
Розміри телеекранів	5	15
Моделі джинсів Levi's	41	70
Телеканали в Г'юстоні	5	185
Моделі кросівок для бігу	5	285
Радіостанції	7038	12 458
Асортимент жіночих панчішних виробів	5	90
Позиції меню в закладах McDonald's	13	43
Типи контактних ліна	1	36

«Індустрія вибору»

Усе це привело до створення цілої галузі, орієнтованої допомогти людям у їхньому виборі. Ми вже говорили про путівники ресторанами від Загатів й атестаційні картки медичних закладів.

Усюди знайдуться люди, які даватимуть поради, наприклад, до якого з 8000 пайових інвестиційних фондів долучитись або як знайти хорошого стоматолога в Сент-Луїсі. Або яку програму MBA обрати серед сотень бізнес-шкіл. (Яка з них допоможе мені отримати роботу на Волл-стріт?)

В інтернеті повно компаній, які можуть вам допомогти в пошуку та виборі будь-чого, що ви лише можете собі уявити, й обіцяють найнижчі ціни.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://biz.ua)