

## предисловие

*Из священных коров получают  
самые лучшие гамбургеры.*

Марк Твен (1835–1910),  
американский юморист, новеллист,  
автор коротких рассказов и острок

Расхожая мудрость современных конкурентных рынков гласит:

- Потребитель – превыше всего;
- Чтобы успешно конкурировать, нужно предлагать что-то особенное, но делать это все сложнее, поскольку товары и услуги становятся все более схожими;
- Единственный выход – выделяться с помощью брэндов и впечатляющих ценностей либо мыслить нестандартно и менять правила в отрасли.

В каждом из этих утверждений есть доля истины, но мы полагаем, что они являются преувеличениями. Это весьма важно, поскольку означает, что слишком многие производства сосредоточены на ложных вещах. По нашему мнению:

- В принципе, потребитель превыше всего, но как часто мы этого не ощущаем, когда становимся потребителями! Спросите любого о самом последнем скверном впечатлении от покупки. Многие могут рассказать о каком-либо недавнем случае, как то: о прекрасно спроектированной новой кухне, к которой

поставили несоответствующие детали; об организации, веб-сайт или центр телефонного обслуживания которой довели их до исступления буквально на прошлой неделе; о сотовой сети, предоставившей новый мобильный телефон для использования за рубежом, который не работал; либо об автомобильном дилере, который взял за обслуживание \$1000 и вернул автомобиль с перевернутым рулем, а затем, через четыре дня, заставил покупателя пригнать его обратно, чтобы гараж смог исправить свою собственную оплошность. Список этот бесконечен, и в него попадают даже самые лучшие и вызывающие всеобщий восторг компании.

- Чтобы сделать бизнес привлекательным, не нужно предлагать что-то особенное. Потребители редко приобретают товар или услугу только потому, что это нечто уникальное. Обычно они покупают тот бренд, который, как они ожидают, удовлетворит их основные нужды в этой категории товаров – будь то бензин, стратегический консалтинг или страхование – немного лучше или более подходящим образом, чем его конкуренты. Потребители хотят товаров и услуг, которые просто лучше, а не радикально отличаются от других.
- Бренды и впечатляющие ценности хороши, если вы уже производите великолепный функциональный товар или услугу.

Стратегия нестандартного мышления замечательна, когда она действует. Именно потому, что даже некоторые самые лучшие организации плохо разбираются в основах, мы советуем им начинать стандартно, убеждаясь, что их товары действительно соответствуют справедливым ожиданиям потребителей. Когда заложены прочные основы бизнеса, организация имеет веские основания для создания великих эмоциональных брендов и введения более радикальных новшеств.

Эта книга – призыв вернуться к основам для бизнесменов, большинство из которых, по нашему мнению, не проявили должного внимания, не сумели прислушаться к своим потребителям, отказались от следования основам бизнеса.

Несмотря на столь резкую критику, «Просто лучше» – это оптимистичная книга. Мы воспринимаем пропасть между высокопарными разглагольствованиями и обескураживающей действительностью потребительского опыта, как благоприятную возможность с низкой степенью риска и высокой прибыльностью. Читая дальше, вы увидите, что мы вовсе не отвергаем дифференциацию, инновацию или брэндинг; на самом деле, мы рассуждаем о них, но подчеркиваем, что все они должны быть сосредоточены на том, что действительно имеет значение для большинства потребителей, обычно – на основных преимуществах категории, в большей или меньшей мере предоставляемых всеми конкурирующими брэндами, а не на уникальных отличиях брэнда. (По ходу книги мы добавляем не имеющие прямого отношения к этому утверждению рассуждения о том, что маркетинговая информация, такая как реклама, рекламные продажи и связи с общественностью, должна быть особенной, чтобы привлекать внимание.)

Пользуясь случаем, рассмотрим вопрос, почему высшее руководство компаний часто не обращает внимания на реальные проблемы. Происходит это по двум причинам. Во-первых, многие высшие руководители уделяют слишком мало времени взаимодействию с потребителями, при покупке ли товара или при получении услуги. Во-вторых, люди обычно говорят своим начальникам то, что, как они полагают, начальники хотят от них услышать, начальники проделывают то же самое со своими начальниками, и так до самого верха служебной лестницы. Мы полагаем, что все руководители должны регулярно общаться непосредственно с потребителями. В общем, мы обсуждаем сосредоточенные на потребителе инновации, мотивацию сотрудников и создание культуры, реагирующей на потребителя, во всей организации.

В книге рассматриваются две основные темы. Первая – все вращается вокруг того, чтобы дать потребителю то, что имеет для него наибольшее значение, даже если это кажется менее захватывающим, чем сосредоточенность на новизне, уникальности или последней моде в области менеджмента и технологий. Вторая – обычно разница между победителями и проигравшими состоит

не в различии их стратегий, а в разных способностях к реализации данных стратегий. Большинству компаний следует сначала усовершенствовать мастерство исполнения, и только затем подыскивать более подходящую стратегию.

Бесспорно, местами мы преувеличиваем, слишком упрощаем и обобщаем. Эта книга предназначена для опытных руководителей, поэтому нам бы хотелось быть краткими. Кое-что может показаться читателю не совсем очевидным, но мы имеем право на свою точку зрения. То, что компании стараются постоянно сосредотачиваться на потребителе, особенно, когда пытаются одновременно снижать цены, столь же очевидно, сколь обоснованы доводы в «Просто лучше». Мы надеемся, дорогой читатель, что вы найдете достаточно возможностей в своем бизнесе, чтобы с пользой применить наши идеи, адаптируя их к своим собственным нуждам.