

Маркетинг в стиле JAZZ

Сергей ГЛУБОКИЙ

Вариант I. ИМПРОВИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ НА РЫНКАХ ТОВАРОВ И УСЛУГ

jazz I n 1) джаз; 2) джазовый оркестр; 3) шум, гам, резкий и громкий звук; 4) сленг: суета, неразбериха, хаос, беспорядок, дребедень, смесь, мишура, богемная жизнь; 5) амер. энергия, мошь

jazz II a 1) нестройный (о звуках); 2) яркий, пестрый, кричащий (о цвете, красках и т.п.); 3) вульгарный, вызывающий (о типе поведения)

Современный англо-русский словарь

Импровизация — (от лат. *improvisus* — непредвиденный, неожиданный, внезапный) метод творчества (в музыке и некоторых других видах искусства), предполагающий создание произведения в процессе свободного фантазирования, экспромтом. В музыкальной (чаще всего джазовой) импровизации нет разделения функций композитора как сочинителя музыки и исполнителя как интерпретатора — они образуют органическое единство и осуществляются музыкантом-импровизатором одновременно. В джазе, в отличие от академического музыкального искусства, импровизация имеет основополагающее значение, хотя использование ее в отдельных случаях не считается обязательным. Типы и средства импровизационной техники в джазе чрезвычайно многообразны, что обусловлено особенностями различных джазовых стилей, индивидуальной исполнительской манерой музыкантов, спецификой характерных для джаза музыкальных форм и жанров. Широкое применение здесь находят такие разновидности импровизации, как вокальная и инструментальная, сольная и ансамблевая, тональная и атональная, свободная и ограниченная (основывающаяся на заданных схемах, моделях, стандартах, частично или полностью распланированная, сочетающаяся с элементами композиции и аранжировки, даже целиком зафиксированная в нотной записи). Это может быть короткий брейк или развернутый мелодический хорус, импровизация на определенную тему, на гармонический квадрат или даже на законченную пьесу, с развитой формой, импровизация на импровизиацию, модальная или алеаторическая импровизация, коллективная игра в линейно-контрапунктической, гетерофонной, орнаментально-вариационной или респонсорной манере, имитация музыкантом импровизационного стиля других исполнителей и т. д. Возможны также сочетания различных типов импровизации.

«Энциклопедия джаза»

Увертюра

С фирмой «БелТехноЛоджик»¹ наше консалтинговое агентство работало уже три года. Они стояли у нас на абонентском обслуживании и обращались за консультациями очень редко, в среднем — раз в полгода. В нашей сетке сегментации мы давно окрестили их «жмотами» и особенно не заморачивались², выстраивая для них редкие маркетинговые комбинации. Понимали — *бабки пахать* не будут. Тем более в особо крупных размерах.

Есть, знаете ли, такие клиенты, которые, если им предложишь выгодные условия, считают, что тебе можно садиться на шею и свешивать ножки. Наши маркетологи придумали семь лет назад такую *фишку*: клиент заключает договор на абонентское обслуживание с ежемесячной, вполне приемлемой (если учитывать, во сколько обойдется найм на постоянную работу квалифицированного специалиста) оплатой и консультируется по мере необходимости. Тем самым он получает существенную экономию по сравнению с тем, кому выставляется счет за разовые консультации. Есть и еще один плюс — решающий для нашего падкого до *халявы* рынка. Если за месяц клиент ни разу не обращался в агентство, счет ему не выставляется.

Мы, конечно, понимали, что таких любителей «пропустить» месяц-другой наберется немало. Но, с другой стороны, главная ценность оказываемых нами услуг (помимо их креативности, конечно) заключается именно в оперативности. Время — деньги, конкуренты — не дремлют и все такое. Поэтому оно, конечно, заманчиво — месяц, два, три потерпеть, а потом высыпать перед

¹По известным причинам название предприятия и имена сотрудников изменены.

²См. расшифровку сленга, специальных терминов и аббревиатур, выделенных курсивом, в конце главы.

бедными консультантами мех накопившихся за это время проблем: «Разгребайте, ребята!» Но ведь так можно все проспять...

И тем не менее такие *соньки* и *тормоза* все же встречались. И «БелТиЭль» мы сначала считали среди них чемпионом по торможению. Обращение раз в полгода — это был абсолютный рекорд для не слишком *закрытых* помещений. Впрочем, вели они себя вполне пристойно и без излишней наглости. Мех проблем, высыпаемых менеджерами «БелТехноЛоджик» перед нашими консультантами, был настолько скромным, что и мехом его назвать никто бы не решился: паратройка вопросов, да и то — скорее по бухучету, труду и заработной плате, нежели по маркетингу.

Потом мы поняли, что фирма не такая уж и богатая, хотя и работает с листовыми металлами, и слегка разочаровались. А когда узнали, что ребята с «БелТиЭль» сами по себе достаточно креативны и не стремятся переложить на сторонние организации вину за провал маркетинговых программ, то успокоились и оставили попытки пробудить их к более интенсивному сотрудничеству. Короче, увертюра к нашему *плотному* сотрудничеству была невыразительной и растянутой по времени.

Проблема же, из-за которой все-таки соизволили пригласить наших консультантов, казалась еще более скучной — восстановление маркетинговой документации. Но это только на первый взгляд...

Диагноз: вы из джаза

Как мы узнали о креативности клиентов с «БелТехноЛоджик»? Это очень просто. Наши ребята ставят диагноз службе маркетинга с первого взгляда на документацию, которая в ней ведется. Даже не нужно вчитываться, пытаться понять *морковку* и выискивать гениальные *заморочки*, *бомбы* и *фишки*. Здесь дело в самих формах этой документации.

При первом же взгляде на многомерные медиа-планы, маркетинг-досье, сетки сегментации и карты восприятия, с которыми работали «белтиэлевцы», становилось ясно: да, это ДЖАЗ, великий и ужасный! Великий — потому что это действительно полная импровизация и буйный креатив, ужасный — потому что это гремучая смесь, которая рано или поздно приводит к взрыву.

Помимо нетрадиционности и сложности используемых форм маркетинговой документации, симптомами джазовой болезни были следующие реалии.

Во-первых, фирма, имея ограниченный круг поставщиков металлов (3 оптовые компании), работала на огромном числе сегментов рынка, поддающемся подсчету только при построении многомерного морфологического ящика. Куда они только не лезли! *Оборонка* и космос, *бытовуха* и здравоохранение, химическая и пищевая промышленность, мебель и сантехника, туристический и гостиничный бизнес, церковная утварь и даже ритуальные услуги. Это было чисто джазовое разнообразие!

Во-вторых (и это вытекает из первого), в отделе маркетинга царили его величество Хаос и ее величество Суета. Их высочества — принцы Шум и Гам — гармонично дополняли свою сестру — принцессу Неразбериху. Документации у маркетологов было много, формы — оригинальны, информация — бесценна, но хранилось все это в беспорядке. Поэтому когда возникала потребность заглянуть в тот или иной составленный ранее документ, найти его было не так-то просто. Сотрудники начинали проводить краткосрочное расследование, кто последний виделся с исчезнувшим, что неизменно заканчивалось выяснением отношений и расклеиванием виртуальных ярлыков типа «ворона», «маша-растеряша» и даже «находка для шпиона».

В-третьих, стиль работы был, естественно, тоже джазовым: то размеренно-расслабленным, то вдруг взрывающимся нестройным ритмом на грани истерики.

В-четвертых, это, конечно, внешний вид офиса, персонала и рабочих мест. Джаз — музыка для толстых (есть такой афоризм). То есть для тех, кто любит хорошо и дорого покушать под звуки саксофона, тромбона и других представителей медной секции.

Не скажу, что сотрудники отдела маркетинга «БелТиЭль» кушали дорого, но что хорошо, много и часто — это точно. Причем — помимо обеденного перерыва и непосредственно на рабочих местах. Так что выглядели все далеко не спортивно. К тому же — потери рабочего времени!

Была и еще одна связанная с этим проблема — неприятный запах в помещении, создаваемый и успешно поддерживаемый нещадно эксплуатируемой микроволновой печью. К этому запаху можно было привыкнуть, но при вхождении в офис он довольно-таки мощно «шибал» в нос и сразу формировал у посетителя мнение совсем не в пользу работающих здесь людей. Немытые чашки после кофе-брейков и чайных пауз, крошки, жирные салфетки и даже остатки еды удачно дополняли натюрморты «рабочего беспорядка» на столах маркетологов.

Естественно, что в такой обстановке сотрудники и даже сотрудницы являлись в офис одетые отнюдь не в деловом стиле. Не в деловом, а именно что в стиле ДЖАЗ! Старые брюки и юбки, ношенные свитера и рубашки (ярких и пестрых расцветок, конечно же) было не жалко марать и не страшно залить кофе, как в рекламе какого-нибудь стирального порошка, но улучшению имиджа в глазах посетителей их вид также не способствовал.

Сначала мы думали, что одежде просто не придается большое значение, потом — что все дело в традиционной белорусской бережливости. Но «виной» джазового стиля оказались именно кофейные и им подобные паузы.

Костюмы надевались только по особым случаям — праздник или посещение важных гостей, то есть были скорее исключением, чем правилом. Мы заметили такую странность: сотрудник, беседуя с клиентом или партнером по телефону, назначал ему личную встречу назавтра, потому что сегодня был «не в форме», а вот на следующий день собирался «приодеться».

Никого из сотрудников особенно не раздражал вид иногда попадавших бумажных носителей маркетинговой информации с пятнами от кофе или кетчупа и отпечатками жирных пальцев.

В-пятых, старомодная музыка. Собственно, джаза как такового здесь было немного. Джаз в смысле смеси, фьюжна — это да! «Радио Ностальджи», «Мелодии века» — это что касается FM-станций, хотя в отделе работали люди отнюдь не предпенсионного возраста. С электронных носителей воспроизводилась аналогичная музыка: бардовская песня, музыка из советских кинофильмов, фокстроты, танго — одним словом, сплошное ретро.

Нечто похожее наблюдалось и в техническом оснащении офиса, и это — в-шестых. Как истинные джазисты предпочитают больше акустические, чем электрические инструменты, так и «белтизлевцы» не могли расстаться со своей приверженностью «бумажным» носителям маркетинговой информации в пользу электронных средств ее представления. «Я не могу воспринимать текст (графики, диаграммы, эскизы) с экрана компьютера», — честно признавался кто-нибудь из отдела маркетинга, но почему-то с гордостью в голосе.

Поэтому и установленная в отделе маркетинга оргтехника была допотопной (в углу стояла даже печатная машинка с белорусским шрифтом!) и малоиспользуемой.

Интересный момент, объединяющий сотрудников — любовь к произведениям братьев Стругацких. В перерывах они продолжали спорить, действительно ли Зона — пикник инопланетян на обочине галактики, мог ли дон Румата применить огнестрельное оружие против арканарцев, прав ли был Рудольф Сикорски, застреливший Льва Абалкина, стоило ли рисковать Юрковскому собственной жизнью и жизнью друга, ныряя в кольцо Сатурна и все в том же духе. Если учесть, что со времени публикации «Жука в муравейнике» прошло двадцать пять лет, а «Стажеров» — даже более сорока (время джазистов и стиляж в СССР!), то можно представить, как старомодно все это звучало. Никто не спорит, что Стругацкие — писатели на все времена, но ведь есть же и другие вдохновители креатива.

И, наконец, в-седьмых, визуальные изображения рекламных проектов характеризовались явно выраженной *цыганщиной* (Цыганский джаз — по-моему, что-то такое было в истории музыки!).

Предлагаемые на радио *споты* представляли собой режущие слух массового потребителя джазовые *джинглы*, а один раз был даже использован развернутый органный хорал, мелодичный, но навевающий тоску и никак не выполняющий функции *фона-заманухи*.

Король джаза

Но самое главное — это импровизация! Нельзя сказать, что у «белтизлевцев» не было маркетинговых планов. Какие-то таблицы, схемы, модели и стандарты они составляли, но вся эта документация бесследно тонула в море хаоса и суеты. Как я понял, основной принцип деятельности фирмы заключался в оперативном импровизационном реагировании на рыночные изменения.

— Планируй — не планируй, все равно получишь... не то, что ожидалось, — сказал ее директор Андрей Иванович, когда один из наших консультантов как-то попросил посмотреть стратегический план маркетинга. — Такой уж у нас рынок. Никакие прогнозы не совпадают с реальностью, никакие планы не выполняются.

— Ну, на рынок пенять — это проще простого. Но ведь без графика... Как вы, например, закупаете металл, полуфабрикаты, комплектующие?

— Да есть у нас планы, есть, и стратегические, и оперативные, и медиа, и педиа... Но они слишком быстро устаревают. Конъюнктура рынка меняется чуть ли не ежедневно. Так что для нас план — не догма и даже не руководство к действию. Главное — креатив! Так что все эти

бесконечные кофепития и свободная форма одежды, которая вас раздражает, — это обеспечение свободы мышления. Наши маркетологи и рекламисты интуитивно чувствуют, что надо срочно предпринять, чтобы решить возникшую проблему, и имеют возможность полностью перепланировать действия сотрудников и подразделений. Все решается очень быстро. Допустим, сегодня у руководителя товарной группы (Вы уже знакомы с нашим Стасом?) появляется креативная идея на основе изучения запросов покупателей. Мы поставляем на авторынок комплекты металлической «походной» посуды для автолюбителей. И выяснилось, что круглая форма уже не удовлетворяет пользователей. Недовольны ею и мы сами — при упаковке и складировании тарелки и подносы «прокручиваются» относительно друг друга, а царапины и задиры портят «товарный вид» полированной поверхности. И наш умник Стас додумался до шестигранной формы посуды. Позиционирование — и в прямом смысле (тарелки неподвижны в упаковке), и в переносном (больше никто на рынке такого решения не предлагает)! Чистый экспромт, который невозможно было запланировать. Так вот — от рождения креативного решения до его внедрения у нас проходит период времени (в зависимости от сложности оснастки) от полусмены до рабочей недели, не больше. В тот же день технари выдают чертежи матрицы. Технология гидроударной штамповки достаточно гибкая, и техническая подготовка минимальна (отсутствует, к примеру, такая сложная процедура, как подгонка пуансона). К вечеру матрица изготовлена (фрезерованием или электроэрозионным выжиганием) — и на утро мы уже подбираем режимы, отлаживаем технологию и штампуем пробную партию шестигранных тарелок.

— Фантастика! Вот бы вашу оперативность перенять другим заводам!

— Вся проблема — в отсутствии должной мотивации. На голом креативе далеко не уедешь. Плюс — у нас нет жесткого разделения функций автора креативной идеи, ее технического разработчика (в смысле подготовки рабочей документации), так сказать, «внедренца» и даже «продвиженца» (*промотера*) соответствующей продукции. Тот же Стас, руководитель товарной группы изделий из титана, имеет инженерное образование и выдает креативные маркетинговые идеи чисто по ТРИЗу. Кроме того, он участвует в подготовке сборочных чертежей, детализовок, маршрутных и операционных карт изготовления оснастки и конечной продукции, затем контролирует их внедрение на производственных участках и изготовление коммерческих партий. Ну а сбыт и реклама — это для него вообще песня!

— И песня джазовая, надо полагать... Но вот что интересно. Станислав, как я заметил, пьет кофе меньше всех и одевается скромнее, чем кто-либо в отделе. Это к вопросу о зависимости между частотой чаепитий, свободным стилем одежды и креативностью мышления.

Андрей Иванович пристально посмотрел на консультанта и сказал любимую фразу наших клиентов: «Мы вас наняли не для общих рассуждений, а для конкретных рекомендаций!»

Весь этот джаз!

Вообще говоря, каждый из сотрудников отдела маркетинга «БелТиЭль» умел работать и сольно, и в ансамбле, то есть в команде. Интересно, что каждого нового сотрудника экзаменовали не на знание Котлера, а на знание Стругацких. Считалось, что человек, входящий в число их поклонников, готов к труду на благо коллектива, обладает определенным набором положительных личностных качеств (оптимизм, коммуникабельность, чувство юмора, вера в светлое будущее) и имеет ярко выраженную склонность к импровизации и креативу в любой сфере деятельности. Его можно было «бросить» на товарную группу — и он начинал проявлять чудеса инженерной мысли, на сбыт — и он координировал коммерческие сделки весело и даже с налетом романтики, как диспетчер космодрома будущего — убытие и прибытие звездолетов. Руководство рекламными акциями и промо-проектами проходило с воодушевлением, напоминая энтузиазм самоотверженных комсомольских работников, которые в былые времена организовывали мощные идеологические мероприятия. Финансово-ценовые вопросы решались на удивление легко и гладко...

Да, так считалось, и, надо сказать, данный критерий отбора редко подводил «белтиэльцев». Если претендент на работу в «БелТиЭль» не был знаком с творчеством этих писателей, но подходил по всем прочим критериям, ему давали для начала «Понедельник начинается в субботу». И если после прочтения повести он самостоятельно продолжал знакомство с «Мирами братьев Стругацких», появлялась уверенность, что соискатель должности пройдет трехмесячный испытательный срок.

Проблема была в том, что после «погружения» в ДЖАЗ креатор начинал фонтанировать идеями, из которых в маркетинговой документации фиксировалась лишь незначительная часть, да и та безнадежно гибла в неразберихе. Вполне логичный принцип маркетинговых исследований, *бенч-*

маркинга и риверс-инжиниринга «Зачем изобретать велосипед, если он уже изобретен до нас?» в «БелТиЭль» был перевернут с ног на голову: «Зачем хранить информацию об изобретенном велосипеде, если его всегда можно изобрести заново?»

Маркетинг паразитировал на креативе и импровизации. Руководство гордилось талантами своих сотрудников и умело это скрывало — на премировании фонтаны идей никак не отражались. Впрочем, оклады и премии и без того были вполне приличными, и поэтому, наверное, никто не роптал по поводу постепенно снижающихся размеров этих фонтанов.

Первый симптом отсутствия должной мотивации к рождению оригинальных маркетинговых идей — имитация маркетологом импровизационных решений известных инноваторов, бытовиков и рекламистов. Среди рекламистов *клонирование* особенно развито. Поэтому сначала наш консультант решил поговорить с Еленой — специалистом по рекламе. Беседа свелась к обсуждению возможностей «импровизационных аранжировок гармонического квадрата» (имелись в виду стандарты ИСО 9001).

— А я вот не понимаю, как в маркетинге можно что-то стандартизировать! — возмущалась Леночка. — Производство — понятно, сбыт — еще куда ни шло... Но ведь маркетинг — это почти поэзия, креатив... Здесь важны именно свобода мышления, нестандартный подход, ломка стереотипов...

— ... и импровизация, — подсказал консультант.

— И импровизация, — кивнула Елена. — Так что стандарты типа ИСО 9001 кажутся мне неприменимыми в отношении маркетинга.

— Так в том-то и парадокс, что в отношении маркетинга стандарт ИСО 9001 проповедует... отказ от стандартизации. Возьмем, к примеру, главное требование в части маркетинга — ориентация на потребителя. Товар необходимо постоянно совершенствовать, адаптировать к запросам отдельно взятого потребителя или группы потребителей — сегмента рынка. Здесь не может быть стандартных подходов, как на массовом рынке. Здесь как раз нужна импровизация и весь ваш ДЖАЗ.

ДЖАЗ лечится ДЖАЗОМ

Да, мы не стали критиковать маркетинг в стиле ДЖАЗ, практиковавшийся на «БелТиЭль». Мы решили усилить его лучшие стороны (импровизацию, креатив, оперативность, энергию) и постепенно свести на нет негативные последствия (беспорядок, неразбериху, небрежность).

Бывают ситуации, когда лечение следует начинать с борьбой не с причиной, а со следствиями. Первоочередной удар по «причине» — слишком болезненный и может привести к резкому ухудшению социально-психологического климата в коллективе.

Мы начали лечение ДЖАЗА... с мужских носков. Точнее — с их цвета. Никто, конечно, специально не всматривался, но было невозможно не заметить яркие красные и зеленые оттенки, а также особо выделяющиеся белые носки на ногах мужской половины персонала отдела. Все это совершенно не гармонировало с остальной одеждой и, кроме того, противоречило принципам офисного этикета.

Напрямую, конечно, этого не скажешь. Мы устроили небольшой — на полчаса — тренинг по деловой этике (это всегда идет «на ура» и не вызывает подозрений). И в частности, наша консультант заметила в своем выступлении:

— ... Такие выражения, как «корпоративный стиль» и «костюм делового человека», стали для нас уже вполне привычными. Когда Вы как посетитель государственного учреждения или частной компании заходите к конкретному чиновнику или сотруднику, то очень удивитесь, если встретите его в спортивной или дискотечной одежде. Все должно быть скромно, но элегантно. И продумано до мелочей и, казалось бы, малозначительных деталей. Например, таких, как носки. Даже к этому предмету туалета (который, кстати сказать, имеет достаточно древнюю историю — первые упоминания о нем относятся к V веку до нашей эры) следует относиться серьезно. Есть, конечно, деловая мода, но есть и несколько «неписаных» правил на все времена. Поскольку классическое требование — темно-синий костюм для особых случаев и серый — для повседневной работы, то носки должны быть либо — в цвет брюк, либо — черными. Белые же носки считаются неотъемлемой частью спортивного стиля и воспринимаются в офисе как абсолютный «моветон». Интересно, что недавно даже в такой свободной во многих отношениях стране, как Голландия, некоторые министерства решили придать этим неписанным рекомендациям характер нормативных документов. В 2004 г. белые и светло-серые носки были официаль-

но признаны «неприличными» и им объявили офисную войну. Например, Министерство финансов Нидерландов распространило внутренний циркуляр, в котором, в частности, поднимается вопрос о профессиональной одежде. Так, служащим указанного ведомства рекомендовано носить костюмы темно-синей и серой цветовой гаммы, которая, по мнению директората, «воплощает надежность и профессионализм». А белые, красные и зеленые носки в связи с этим следует считать противоречащими «принципам корпоративного стиля одежды».

И пошло, и поехало...

Сначала изменился цвет носков, потом — вся одежда. Первыми стали носить на работу костюмы мужчины, потому как рекомендации консультанта относились именно к ним (рекомендовать что-либо прекрасной половине персонала офиса опять же было рискованно). Но женщинам ничего не оставалось, как поддержать предложенный стиль. Многие вещи были новыми и недешевыми — сотрудники «БелТиЭль» зарабатывали достаточно, чтобы позволить себе их приобретение. Незамедлительно стала исчезать *цыганщина* в рекламных носителях. По крайней мере новые буклеты и календари были утверждены в легком «воздушном» стиле...

Кофе и чай стали пить реже, то ли боясь посадить пятно на пиджак, брюки или юбку, то ли стиль одежды на самом деле диктовал стиль поведения и работы. К тому же, как известно, одновременные кофейные паузы и чаепития по общему для всей компании расписанию повышают трудовую дисциплину. Работа сотрудников отдела стала более плановой и ритмичной. Так, следствие побороло причину, волны погасили ветер. Кстати, мы «подкинули» работникам романы Виктора Пелевина (говорят, для некоторых заменяет Стругацких) и Бориса Акунина. Последствий сразу не было зафиксировано, но в перспективе, я думаю, «белтиэльцы» разомкнут свою заикленность на фантастической литературе 60–80-х годов прошлого века. Аналогично поступили с офисной музыкой, открыв для многих сотрудников отдела «Моральный кодекс» с Сергеем Мазаевым, «Ю-Питер» с Вячеславом Бутусовым (кое-кто считал, что после ухода из «Наутилуса Помпилиуса» он ничего больше в музыке не делает), «Radiohead» и «Cold Play».

Затем мы рассказали сотрудникам о поставленном нами диагнозе, и, как ни странно, они были польщены таким ярлыком. После ряда комплиментов «тутэйшама» креативу и склонности к импровизации стиль работы был подвергнут и существенной критике.

— Ваша проблема в том, что ДЖАЗ не культивируется и не передается молодым сотрудникам, — строго сказал наш консультант. — Вот Вы, Станислав, — король ДЖАЗА, мастер сочетания различных типов рыночной импровизации и маркетинговых экспромтов. Но Вы ни с кем не делитесь своим опытом и своей «кухней». Идеи фонтанируют из Вас и никем не фиксируются. Между тем все это следовало бы формализовать.

— А разве возможно формализовать творческий подход? — усмехнулся специалист по товарной группе.

— Творческий подход — нет, а креативный — вполне возможно.

— Это похоже на высказывание композитора-халтурщика из одного старого фильма: «Музыку надо не сочинять, а изобретать».

— В том-то и дело, что мы сочиняем не музыку. Мы занимаемся не искусством, а маркетингом, сбытом, рекламой.

— Как это не искусством?! — возмутилась Елена. — Лучшие образцы рекламы доставляют мне прямо-таки эстетическое удовольствие.

— Художник, писатель, музыкант творят в угоду своему Дару, но не потребителю. Если — в угоду потребителю, то никакие они не творцы! А мы должны исходить именно из запросов потребителей. И если тайна творчества непознаваема, то секреты креатива — наоборот. Но это не значит, что инструментарий искусства не может быть задействован в креативе. Очень даже может. Особенно — рекламистами. Поэтому, Леночка, на Вас и производит такое впечатление удачная реклама. Но вернемся к нашему ДЖАЗУ. Вы слишком «разбрасываетесь» на разные сегменты, не фиксируя даже собственные идеи. Не говоря уже про чужие... Мы предлагаем возобновить ведение в отделе досье маркетинговых разработок. Вот по такой, примерно, форме (см. табл. 1). И в «бумажном», и в электронном виде. Старайтесь побороть в себе страх перед компьютерной техникой. Кстати, по аналогичной форме может вестись и досье *бенчмаркинга*.

— *Бенчмаркинг*? Это же промышленный шпионаж! — недовольно поморщился Андрей Иванович.

— Можно, наверное, и так сказать, но с существенной оговоркой: это вполне легальные и законные действия! Возьмем, к примеру, опыт «Амкодора». Им удалось сохранить свое КБ и даже

привлечь его сотрудников к решению маркетинговых задач — не только проектирование техники, но и патентный поиск, исследование промышленных рынков, реинжиниринг, сбор информации для *бенчмаркинга*. Все — в рамках закона. А то, что мы зафиксировали данный опыт, — это уже наш *бенчмаркинг*. И мы заносим сей факт в соответствующую графу досье как комбинированное инновационно-сбытовое решение.

— А можно ведь вносить не только «чужие», но и собственные разработки? — подал голос кто-то из молодых специалистов.

— Конечно! Весь ваш ДЖАЗ должен быть запротоколирован в обязательном порядке. Вот вспомните наиболее удачные идеи...

Пауза была недолгой.

— А помните, — воскликнула Леночка, — один завод выпустил партию стиральных машин...

— «Атлант», что ли? — спросил кто-то из молодых специалистов.

— Да нет! Давно — лет восемь назад. — И Леночка напомнила присутствующим, как производились нашими заводами всякие допотопные стиральные машины с верхней загрузкой и вертикальной осью вращения барабана. *Нейминг* был традиционный, но уже с некой креативностью — «Малютка», «Фея», «Мара» и даже «Пони». В *косухах* модели преподносились как активаторные, то есть использующие эффект столкновения водяных потоков, которые, проникая через волокна, отстирывают ткань. Однако это все равно не спасало положения. Белорусские потребители переходили на покупку техники Indesit, Bosch, Aquamatic. Склады наших предприятий забивались неликвидами. Отдельные эксперты, привлекаемые к решению проблемы, укоряли заводчан (мол, зачем вы производили то, что не будет востребовано на рынке? куда смотрят ваши маркетологи?), хотя от них ждали не чтения нотаций, а высказывания предложений по исправлению ситуаций. От консультантов ждали импровизаций на заданную тему. Один выдал рекомендацию — развернуть ось вращения барабана на 90°, то есть сделать ее не вертикальной, а горизонтальной, как у зарубежных аналогов. Но это означало трансформацию всего производства, требующую больших затрат времени и средств. С неликвидами нужно было что-то симпровизировать в оперативном порядке.

— Стас, что мы тогда придумали? — Специалист по рекламе решила передать эстафету более сведущему в технических вопросах сотруднику.

— Да, тогда в самом деле создалось впечатление, что это тот самый случай, когда проще сделать заново, чем переделать, — продолжил рассказ специалист по товарной группе. — И вот тут-то мы и предложили импровизированное маркетинговое ноу-хау (специальное — поскольку оно было рассчитано на определенную группу домохозяек, которых привлекает визуальный контроль за процессом стирки). Идея заключалась в изготовлении верхней части корпуса или крышки стиральной машины из прозрачного пластика. Отпрессовать прозрачные крышки оказалось несложно (даже новая пресс-форма не понадобилась — только замена материала). Вид бытового прибора менялся кардинально в сторону улучшения. На вкус и цвет, конечно, товарищей нет, но то, что в смысле дизайна был сделан шаг в направлении «индезитов» и «акваматиков» — с этим никто не спорил. Мы предварительно провели мини-опрос и представляли себе, что примерно каждая третья домохозяйка получает положительные эмоции при наблюдении за вращающимся барабаном и стираемым бельем. Но эффект даже превзошел наши ожидания — склад был освобожден от неликвидов. И за счет недорогого импровизационного решения. Даже особого креатива не понадобилось.

— И все-таки это инновационное решение! — подытожил наш консультант. — Заносим в соответствующий раздел досье.

— А вот чисто джазовое решение из области электроники! — снова осмелился подать голос кто-то из молодых специалистов. — Функция гэссинга!

— Кого? — переспросил Андрей Иванович недовольно.

— Не кого, а чего! Гэссинг — это угадывание. Очень полезная функция для автоматических карманных переводчиков. Научиться бы так, по первым буквам, угадывать желания потребителей! Вот где был бы ДЖАЗ!

— А давайте еще пометим, — предложила Леночка с хитрой улыбкой, — что наш главный конкурент по нескольким товарным группам — Барановичский автоагрегатный завод — вошел во все отечественные телемаркетинговые каталоги. А мы — еще не во все. Может, по этому поводу Андрей Иванович увеличит рекламный бюджет? Это ведь пойдет в раздел «Рекламно-коммуникационные решения», правда? Ответим экспромтом на экспромт!

— Импровизация на импровизацию — это именно прием конкурентной борьбы, — согласился консультант.

Таблица

Форма досье маркетинговых разработок (досье бенчмаркинга)

| Базовый элемент маркетинг-набора 4П | Средство трансформации элемента маркетинг-набора в элемент маркетинг-комплекса (тип маркетингового ноу-хау) | Проектный элемент маркетинг-комплекса 4С |
|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Иновационные решения (П1 → С1) | | |
| Продукт (П1): стиральная машина с верхней загрузкой и вертикальной осью вращения барабана | Изготовление верхней части корпуса или крышки из прозрачного пластика (специальное маркетинговое ноу-хау) | Свойство, важное для отдельной группы потребителей (С1): визуальный контроль за процессом стирки |
| Продукт (П1): автоматический карманный переводчик | Введение функции гэссинга (специальное маркетинговое ноу-хау) | Свойство, важное для отдельной группы потребителей (С1): возможность «угадывания» слова по нескольким первым буквам |
| | | |
| Комбинированные инновационно-сбытовые решения (П1/П2 → С1/С2) | | |
| Продукт (П1) + Продажи (П2): разработка и сбыт продукции АООТ «Амкодор» | Сохранение СКБ в количестве 30 сотрудников, которые осуществляют не только конструкторские разработки, но и патентный поиск, маркетинговые исследования, связанные с конкретным заказом (эксклюзивное маркетинговое ноу-хау) | Свойство, важное для отдельного потребителя (С1) + Сбытовое удобство состояния продукта (С2): возможность производить технику под заказ небольшими партиями, удовлетворяя эксклюзивные индивидуальные запросы пользователей |
| | | |
| Коммуникационные решения (П3 → С3) | | |
| Промоция (П3): рекламное-информационное продвижение домкратов Барановичского автоагрегатного завода | Размещение рекламных модулей в телемаркетинговых каталогах «Бизнес-Беларусь», «Навигатор», «Euro Pages» Директ мейл: адресная рекламная рассылка «Валидия» | Связи, выбираемые потребителем (С3): привычка к таким коммуникационным каналам и доверие к наладчику коммуникации (Enigo, «Белфакта») |
| | | |
| Комбинированные коммуникационно-сбытовые решения (П3/П2 → С3/С2) | | |
| Промоция (П3) и Продажи (П2): проблемы с рекламно-информационным и материальным продвижением на рынок листовых металлов на условиях СПОТ | Выход на рынок форвардных и фьючерсных контрактов с предложением условий <i>ФОРВАРД</i> и <i>СВОП</i> (Белорусская товарно-сырьевая биржа) | Сбытовое удобство состояния продукта (С2) + средство притягивающей промоции (С3): преимущества для посредника — не «замораживает» на длительный срок собственные оборотные средства; не занимается вопросами транспортировки, погрузки-разгрузки, складирования, хранения и т.д. |
| | Оформление <i>варранта</i> (двойного складского свидетельства) и выпуск его на рынок ценных бумаг | Сбытовое пространственно-временное удобство (С2): обращение варранта на фондовой или товарно-сырьевой бирже — ускорение поиска потребителя Средство притягивающей промоции (С3): возможность получения ломбардного кредита под залог партии товара для пополнения собственных оборотных средств |
| | Связи и информационные носители, привычные для посредников-биржевиков, работающих по стратегии <i>медведя</i> (С3) | |
| | | |

Окончание таблицы

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|---|
| Комбинированные инновационно-коммуникационные решения (П1/П3 → С1/С3) | | |
| Продукт (П1) + Промоция (П3): разработка и рекламно-информационное продвижение садово-огородного инвентаря из титановых сплавов производства «БелТехноЛоджик» | Тираж информационных листков в «строгом» стиле с ориентировкой на дачников-пенсионеров (специальное маркетинговое ноу-хау) | Свойство, важное для отдельного потребителя (С1): легкость титановых инструментов Связи, выбираемые потребителем (С3): склонность пожилых людей поразмыслить над серьезным документом |
| | | |
| Комбинированные инновационно-ценовые решения (П1/П4 → С1/С4) | | |
| Продукт (П1) + Планирование прибыли (П4): стоимость комплекта деревообрабатывающих инструментов для получения глухих отверстий и пазов | Использование оригинальной конструкции режущего клина (специальное маркетинговое ноу-хау) | С1 + С4: зубья на режущем клине стамески захватывают и выводят стружку — отсутствие необходимости в покупке специального инструмента для извлечения стружки (экономия стоимости приобретаемой оснастки) |
| | | |
| | | |

Примечание. 4П — продукт (П1), продажи (П2), промоция (П3), прибыль (П4). 4С — свойства, важные для потребителя (С1); бытовые удобства (С2); связи, выбираемые потребителем (С3); соответствие цене стоимости удовлетворенной потребности (С4).

— А помните, мы заметили, что несколько фирм симпровизировали на тему столярных инструментов и стали выпускать их комплектами? — сказал Станислав. — Но они оказались слишком дорогими для нашего рынка. Нарушался один из принципов ИСО — установление цены на уровне стоимости удовлетворенной потребности. Симпровизировали тогда и мы. Выдали на рынок дешевый набор с теми же функциональными возможностями или даже еще большими. Набор состоял, конечно, из меньшего числа предметов, но каждый инструмент был комбинированным, то есть мог выполнять функции двух и даже трех элементов конкурирующих комплектов. Например, в стамеске для получения глухих отверстий и пазов наши технари предложили использовать оригинальную конструкцию режущего клина. Зубья на режущем клине стамески захватывают и выводят стружку, а значит, не нужен специальный инструмент для извлечения стружки.

Тут все стали наперебой вспоминать креативные идеи. Но своим самым выдающимся маркетинговым экспромтом «белтизлевцы» единодушно признали идею титанового термоса для минеральной воды. Станислав импровизировал на тему то ли торпеды, то ли титановой лопаты и другого садово-огородного инвентаря и *докреативился* до сферической формы — максимум объема при минимуме площади поверхности соприкосновения с окружающей средой. Абсолютно идеальная форма, с точки зрения реализации основного функционального назначения термоса, — длительное сохранение заданной температуры содержимого. Абсолютно провальная форма, с точки зрения массового потребителя, нарушающая главное требование к бытовым и походным аксессуарам, — компактность. И тут Стас продолжил импровизацию... Кому и для чего нужны сферические «долгоиграющие», неэргономичные, но симпатичные титановые термосы? Их можно использовать как предметы интерьера в помещениях, где экономия пространства — дело десятое. Офисы «новых русских» и «новых

белорусов»? Точки общепита? Заводские и больничные столовые? Стоп! Санатории, курорты, лечебницы! Минеральная вода!..

— А теперь давайте проанализируем, как рождаются такие идеи, предложил консультант. — Если привлечь джазовую терминологию, то можно констатировать: это коллективная *синектика*, гетерофонные мозговые атаки, линейно-контрапунктический подход, орнаментально-вариационный метод или вопросно-ответная манера.

— Что-то шибко заумно! — сказал Андрей Иванович.

— Думаю, мозговая атака или мозговой штурм в том или ином виде у вас применяется точно. Братья Стругацкие вас к этому приучили. Это — наиболее часто используемый в маркетинге метод генерирования новых идей путем создания креативных групп. Члены группы спонтанно высказывают пришедшие им в голову идеи без их оценки до тех пор, пока не будет обнаружено нечто полезное. Предполагается, что любое высказывание не может расцениваться как неуместное или неестественное. Такой метод помогает осуществить оперативный переход от общей идеи к конкретным словам и изображениям, формирующим, например, основу рекламной кампании. Мозговая атака может развиваться стихийно, в так называемой **гетерофонной манере**, когда участники группы, перебивая друг друга, выкрикивают свои предложения. Однако эту стихию можно несколько упорядочить в виде придания ей **вопросно-ответного стиля**, когда ведущий-модератор поэтапно поднимает проблемы и выслушивает ответные соображения. Или ведущий умышленно описывает маркетинговую проблему очень поверхностно, стараясь никоим образом не сформулировать ее напрямую. Это должны сделать сами члены креативной группы, каждый — по-своему. В результате реализации такого **орнаментально-вариационного стиля** ведения мозговой атаки у каждого участника обсуждения возникает собственный вариант видения сути проблемы и ее решения. Наиболее рискованным, но в то же время эффективным является **линейно-контрапунктический** стиль мозгового штурма, когда модератор напрямую формулирует проблему и сталкивает мнения участников группы, почти пытаясь вызвать конфликт.

— Но ведь критика спонтанных идей противоречит основным принципам мозгового штурма! — возразил Стас.

— Да, это отклонение от требований метода в сторону *синектики*. Но оно дает результат! Как говорится, в споре рождается истина. В агрессивном споре тоже может родиться решение проблемы, причем его можно будет использовать именно для агрессивного маркетинга. Однако чтобы контролировать такую мозговую атаку, необходимо особое искусство модератора, поскольку некоторые участники обсуждения после первых же «схваток» могут замкнуться и прекратить «рождение» идей. Как видите, дальнейшее лечение болезни зависит от вас самих. И не забывайте: клин клином вышибают, а ДЖАЗ лечится ДЖАЗОМ.



WORK SONG

NAT ADDERLEY
CANNONSALL ADDERLEY SOLO

FROM RIVERSIDE RECORD "THEN DIRTY BLUES" TAKE #04

ALTO SOLO

Musical notation for 'Work Song' featuring an alto saxophone solo. The notation includes a treble clef, a key signature of one flat (Bb), and a 4/4 time signature. The melody starts with a quarter rest, followed by a series of eighth and quarter notes. Chord symbols are indicated below the staff: D-7, E-7(b9), and A7(#9). The solo is marked 'ALTO SOLO'.