

ЧАСТЬ 1

Что такое УТП и зачем оно нужно?

Мифы об УТП

Помните ли вы слоган TOYOTA?

Запишите или запомните ответ. Дальше будет рассказано, правильно вы вспомнили или нет.

Что такое УТП?

УТП — это уникальное торговое предложение.

УТП — это ответ на вопрос: «Почему лучше покупать именно у вас?»

Если у вас есть этот ответ, то клиенты от конкурентов будут плавно перетекать к вам. Ваши продажи будут расти, и рост их будет накопительным, с долгосрочной перспективой.

Однако при разработке УТП даже известные мировые компании совершают 6 ошибок.

Но прежде чем мы к ним перейдем, рассмотрим миф об УТП:

УТП не должно разрабатываться на всю жизнь – она меняется слишком быстро, и через 3–5 лет УТП надо будет менять.

Итак, вот три примера, которые развеют этот миф.

Пример 1

Если мы сейчас выйдем на улицу и спросим первых встретившихся людей, какой автомобиль самый безопасный в мире, — как вы думаете, что ответят 90 %? Правильно: Volvo. Хотя давно уже все автомобили достаточно безопасны.

Однако попробуйте убедить людей, что самый безопасный автомобиль — не Volvo. Это будет практически невозможно сделать. Почему? Потому что Volvo много десятков лет выдает миру инновационные решения в области безопасности. И решения настолько успешные, что их внедряют у себя конкуренты.

Например, трехточечный ремень безопасности был изобретен компанией Volvo. И он сейчас по умолчанию ставится в машину любой марки — от бюджетной до самой дорогой. Мир увидел этот ремень впервые в 1959 году на Volvo PV 544, и с тех пор он спас не один миллион жизней — уже на многих автомобилях.

И это только ремень. А в целом Volvo выдает по несколько технических инновационных решений в год.

Именно поэтому Volvo и получил первое место в сознании людей как самый безопасный автомобиль.

Россер Ривз, автор понятия «УТП», в своей книге «Реальность в рекламе» написал, что в сознании людей только одна компания может занять первое место в какой-либо важной категории. И в данном случае это Volvo.

Пример 2

Однажды в США проводилось исследование, в котором людей опрашивали по поводу популярных марок бытовой техники, и они назвали лидером фен от компании General Electric. Хотя он к тому моменту не производился уже 20 лет, так как был снят с производства.

О чем это говорит? О том, что сказал Россер Ривз в своей книге: в головах у людей слишком крепко засела эта информация.

Пример 3

Помните, в начале главы зашла речь о слогане TOYOTA? Так вот, обычно 99 % людей отвечают хором: «Управляй мечтой». Я опросил несколько сотен людей, и ответ всегда был один и тот же.

Однако мало кто знает, что TOYOTA в июле 2013 года официально сменила этот слоган на два других: «Стремиться к лучшему» и «Легендарное качество». Эти слоганы сейчас применяют одновременно. «Стремиться к лучшему» пишется, а «Легендарное качество» произносится диктором вслух.

Уже семь лет по телевизору, радио, в журналах TOYOTA выливает на нас тонны рекламы с новыми слоганами, а мы все равно помним «Управляй мечтой». Почему так происходит?

Во всех трех примерах произошел накопительный эффект. Благодаря ему люди запомнили что-то окончательно и бесповоротно.

А теперь вопрос:

Если не разрабатывать УТП на всю жизнь, а время от времени менять его, то что делать с накопительным эффектом?

Допустим, вы разработали хорошее, сильное УТП и через 3–5 лет решили его поменять. Что произойдет? Вам придется обнулить накопленный вами же эффект.

Во-первых, его жалко. Столько лет, усилий и денег ушло на внедрение в сознание покупателей УТП, — и теперь обнулять. Зачем?

И во-вторых, обнулится ли эффект?

Еще мифы об УТП

УТП сделать невозможно — сейчас ни у кого нет отличий. Это и так, и не так одновременно. Мы разработали 40 глубинных стратегических УТП и выяснили следующее: отличия все же есть, просто компании не обращали на них внимания, не оценивали их рыночный потенциал. Если все же оказывалось, что отличий нет, то мы брали какой-то важный для покупателей критерий, который не был занят никем из конкурентов, и создавали УТП с нуля. Таким образом, в 100 % случаев стратегическое

УТП было разработано, даже несмотря на отсутствие отличий, которое было не всегда.

УТП — это что-то несовременное, устаревшее. Действительно, УТП было изобретено Россером Ривзом в 1961 году. Вместе с тем надо признать, что и в менеджменте, и в маркетинге работают фундаментальные, проверенные годами вещи. Например, формула AIDA была разработана 120 лет назад, и теперь ее применяют самые известные компании России и мира. А новомодные приемы часто вспыхивают и гаснут.

УТП — это не слоган. УТП должно выражаться в слогане или фразе до 10–12 слов. Иначе это будет рассказ, а не УТП.

УТП не может влиять на продажи. «УТП будет работать тогда, когда прочно осядет в сознании покупателей» — Россер Ривз. У наших клиентов продажи выросли от 20 до 84% в том числе благодаря УТП.

УТП можно придумать быстро на мозговом штурме или семинаре. Придумать-то можно, но оно не защищено от копирования. Например, многие приводят как пример УТП: привезем пиццу за XX минут, или пицца бесплатно. Сегодня минимум три компании в России используют этот посыл. Какое же это тогда УТП? Где уникальность? Это просто преимущество, не более. УТП надо разрабатывать основательно, пошагово, глубоко. И защищать его. Тогда скопировать будет трудно или невозможно.

Шесть ошибок при разработке УТП, которые совершают даже известные мировые компании

Перейдем к ошибкам, вот они:

1. УТП слабое — нет глубины.
2. УТП не упаковано в одну фразу.
3. УТП не содержит уникальности — можно подставить бренду конкурента.
4. УТП не содержит выгоды, пользы для клиента.
5. Фраза/слоган с УТП не понятны сразу, нужна расшифровка.
6. УТП не используется, а оно на самом деле есть.

Ошибка № 1. Нет глубины, или Почему «Купи курточку – вторая в подарок» – не УТП?

УТП надо разрабатывать надолго. Очень надолго. Желательно на всю жизнь!

Дело в том, что УТП должно быть глубоким, стратегическим, тогда оно будет влиять на рост продаж всерьез и надолго.

Что значит «стратегическое УТП»?

Жан-Жак Ламбен, ведущий европейский ученый, в книге «Стратегический маркетинг. Менеджмент, ориентированный на рынок» писал, что конкурентные преимущества делятся на операционные и стратегические. Операционные преимущества — это те, которые или есть у всех, или их легко скопировать.

А стратегическое конкурентное преимущество отличается от операционного тем, что его скопировать трудно или невозможно.

При разработке УТП необходимо извлекать именно главное стратегическое конкурентное преимущество и вкладывать его в УТП. Поэтому УТП называется стратегическим. Это значит, что УТП нужно делать на всю жизнь!

«Купи курточку и получи вторую в подарок» — не УТП. «Купи что-то и получи скидку 20 % на что-то» — это не УТП. Уникальное торговое предложение надо разрабатывать пошагово и системно, по возможности привлекая профессиональный «взгляд со стороны».

Ошибка № 2. Почему УТП, не упакованное в одну фразу, плохо подходит на эту роль?

Ответ один: люди не любят читать длинные тексты. Длинный текст просто не всегда попадет в сознание. Кроме того, длинный текст трудно разместить везде, где только можно.

А в случае с УТП это обязательно нужно делать — размещать его в любой точке контакта с потенциальными покупателями. На сайте, на визитках, в любой рекламе. В некоторых случаях длинный текст разместить просто невозможно.

У Volvo УТП — это производство самых безопасных автомобилей в мире. Просто сравните два варианта описания УТП.

Философия Volvo всегда ставит в центр внимания человека. Наши пионерские инновации нацелены на построение более безопасного, экологичного и комфортного будущего. Каковы будут потребности людей? Как люди будут водить автомобили? Чтобы найти ответы на эти вопросы, иногда приходится отказываться от стереотипов и выбирать новые пути. Мы создаем решения, которые делают жизнь проще, безопаснее, лучше — для нас это так же естественно, как дышать. Это путь Volvo.

Или:

Мы стремимся к тому, чтобы ни один человек не получил серьезные травмы и не погиб в новом автомобиле Volvo.

Какой вариант лучше для коммуникации с потенциальным клиентом, который игнорирует любую рекламу и всегда «на бегу»? Ответьте сами.

Идем дальше.

Ошибка № 3. УТП не содержит уникальности – можно использовать конкуренту

Фраза или слоган с УТП должен содержать **уникальность, неповторимость**, причем со значительным отрывом от конкурентов. Как понять, есть ли в слогане уникальность? Проверить легко. Попробуйте подставить фразу с УТП к бренду конкурента. Если подходит, значит не содержит уникальности.

А если в слогане содержится стратегическое конкурентное преимущество, которое трудно или невозможно скопировать конкурентам, то к бренду конкурента ваш слоган, фразу с УТП подставить не получится. Что и требуется.

Стратегическое конкурентное преимущество выявляется с помощью стратегического маркетингового анализа. Он включает в себя SWOT-анализ и сравнительный конкурентный анализ. SWOT-анализ — один из самых используемых в России видов анализа. Он помогает выявить сильные и слабые стороны, а также увидеть угрозы и возможности.

Ошибка № 4. УТП не содержит выгоды, пользы для клиента

Слоган или фраза с УТП должны содержать **ценность, пользу** для покупателя. Иначе они будут пустыми, не будут цеплять потенциальных клиентов. Эта ценность/польза должна быть в идеале и рациональной, и эмоциональной (материальная и нематериальная польза). Если это невозможно, тогда рациональной — нужные эмоции возникнут после покупки.

Рассмотрим условный пример. Можно заявить покупателям, что у нас единственные в мире магазины с фиолетовыми стенами. Но клиенту это не нужно, ему все равно. В этом случае уникальность будет бесполезна и УТП не поднимет уровень продаж.

Ошибка № 5. Фраза/слоган с УТП не понятны сразу, нужна расшифровка

Эта одна из главных ошибок.

Здесь ловушка кроется в том, что многие пытаются запихнуть смысл УТП в слоган из 2–3 слов. А этого мало. Катастрофически мало. Очень трудно раскрыть смысл УТП в двух или трех словах. Именно поэтому слоганы часто остаются «недокрученными».

Какой выход? А выход простой. Надо применять не 2–3 слова, а 3–5. И ситуация резко поменяется в лучшую сторону.

Кто сказал, что слоган должен быть суперкоротким? Пять слов — тоже вполне коротко. И 10 слов — это тоже нормально и достаточно коротко. Их так же удобно использовать, и смысл зачастую полностью раскрыт.

Таким образом из ошибок № 3, 4 и 5 складываются три критерия сильного слогана/фразы с УТП:

1. Фраза с УТП содержит **уникальность, неповторимость** со значительным отрывом от конкурентов. Проверка — нельзя подставить к бренду конкурента.
2. УТП имеет значимость для покупателя. Должна быть **ценность, польза** для покупателя.

3. **Простота понимания** — слоган/фраза с УТП должны быть понятны сразу, без дополнительной расшифровки.

У вас есть слоган? Проверьте его по трем критериям!

Или проверьте любой понравившийся вам слоган.

Еще момент. Все три критерия должны быть соблюдены. Иначе УТП резко потеряет силу и не будет долгосрочным, стратегическим.

Ошибка № 6. УТП есть, но оно не внедряется

Это очень, очень плохо. Некоторые фирмы не используют свой рыночный потенциал.

Посмотрите примеры слоганов известных мировых компаний (часть слоганов относится к конкретным продуктам компании):

1. **Vitek.** Техника для жизни
2. **Bosch.** Разработано для жизни
3. **Panasonic.** Идеи для жизни
4. **Honda.** Разработано для жизни
5. **Ecco.** Обувь для жизни
6. **Volvo.** Навстречу жизни

Вам не кажется, что они похожи? Вам не кажется, что они «о птичках»?

Проверим их по трем критериям.

1. Можно ли их подставить к брендам конкурентов?
2. Содержат ли они ценность/пользу для покупателей?
3. Понятно ли сразу, о чем речь?

Я сам являюсь активным потребителем четырех этих марок из шести. Они мне нравятся, я покупаю их много лет. И я точно знаю, что у них есть УТП, но в слоганах это никак не прослеживается и в рекламе не применяется.

Можно, конечно, сказать, что у этих компаний и так дела идут хорошо, без всякого УТП. Это не так. Почти все бренды **не** являются лидерами на своих рынках и сильно уступают прямым конкурентам.

Если попробуем сравнить два слогана, какой будет лучше?

1. **Volvo.** Навстречу жизни.
2. **Volvo.** Самое ценное в этом роскошном автомобиле — ваша жизнь!

Именитость фирмы еще ничего не значит! Даже если компания крупная и известная, она тоже может ошибаться. Везде работают такие же люди, как мы.

Есть еще ошибка № 7 – не разрабатывать УТП

Любая компания может разработать стратегическое УТП с учетом своей специфики!

Независимо от того, торговая она, производственная или оказывает услуги.

b2b или b2c — не имеет значения.

Работает в регионе или по всей России...

Только нельзя придумывать УТП с помощью мозгового штурма. Оно будет слабым и не поднимет продажи в долгосрочной перспективе.

УТП нужно делать системно, пошагово, оно должно быть стратегическим. Тогда уровень продаж можно поднять всерьез и надолго.

Как не совершать ошибок?

Чтобы не совершать ошибок, мы предлагаем работать поэтапно.

15 шагов по созданию сильного стратегического УТП можно разбить на четыре основных этапа:

1. Сделайте стратегический маркетинговый анализ.
2. Исследуйте своих клиентов тремя путями:

- работа с экспертной группой;
 - глубинные интервью;
 - количественные опросы.
3. На основании полученных суммарных данных определите свое стратегическое конкурентное преимущество, которое трудно будет скопировать конкурентам и которое нужно клиентам. Если у вас есть основа для УТП, это очень хорошо. Если нет, тогда его можно разработать с нуля. Только надо сделать ставку на важный для клиента рыночный критерий, который не занят конкурентами.

На базе стратегического конкурентного преимущества разработайте стратегическое УТП. Оно должно быть упаковано в одну фразу из 5–10 слов или слоган, который соответствует трем критериям:

- уникальность/неповторимость (нельзя использовать конкуренту);
- ценность/польза (нужно клиентам);
- ясность/понятность (без дополнительной расшифровки).

Протестируйте финальные варианты слоганов/фраз на целевой аудитории — какой им больше понравится, тот и будет больше всего продавать.

4. Победивший вариант внедрите везде, где только можно: на шапку сайта, визитки, прайс-лист, вывески магазина и т. д.

И пусть ваши продажи растут всерьез и надолго! Опережайте конкурентов!

Сколько денег мы теряем, не занимаясь стратегией?

Рабочее время любого директора делится на мероприятия оперативного характера, а также выработку тактических и стратегических решений — оперативку, тактику и стратегию.

Речь пойдет о маркетинговой стратегии.

По роду своей работы я много общаюсь с владельцами и директорами среднего бизнеса.

И выявил одну закономерность:

80 % времени руководителя уходит на оперативку.

20 % — на тактику.

0 % — на стратегию.

Почему так мало на стратегию?

Есть несколько причин:

- Оперативка «сжирает» все время. И ей еще мало. Рутинная полностью подчиняет себе рабочий день.
- По стратегии не с кем посоветоваться. Как правило, в компаниях нет сотрудников, имеющих опыт стратегической маркетинговой работы.
- Если на предприятиях и есть сотрудники, которые могут поднять вопросы стратегического характера, то часто директора не прислушиваются к ним, потому что включается «вертикаль власти».
- У сотрудников и директора со временем «замыливается» взгляд. Нужен профессиональный свежий взгляд со стороны.
- Много разных методик по стратегическому развитию — непонятно, какие использовать.

Поэтому, когда спрашиваешь директоров, как давно делался стратегический анализ бизнеса, они обычно отвечают: ни разу не делали за много лет или делали очень давно.

А ведь проводить стратегический анализ желательно не реже чем один раз в три года. Это как организм человека — если не сдавать комплексные анализы, то могут незаметно накопиться проблемы со здоровьем, которые потом будет очень трудно решить. Мы знаем, что практически не существует полностью здоровых людей, особенно в среднем возрасте. Болит — не болит, но анализы лучше сдавать ежегодно.

Так и с организацией. Редко встретишь компании, у которых прямо все-все хорошо и которым не нужна стратегия.

Вместе с тем оперативные, тактические и стратегические решения и действия по реализации этих решений могут принести разное количество денег и прибыли.

Оперативка приносит примерно 10 % денег, при этом эффект разовый, мимолетный. Например, закупили партию товара по удачной цене или провели акцию совместно с производителем.

Тактика дает примерно 30 % денег, эффект более долгий, но все равно через несколько месяцев он нивелируется. Например, ввели новую товарную группу или открыли еще один магазин. Компания может получить прирост продаж, но в следующем году эффект нивелируется, и надо будет придумать что-то еще.

Стратегия могла бы принести примерно 60 % денег, причем в долгосрочном режиме и с накопительным эффектом. Например, разработали стратегическое УТП, и клиенты начали перетекать от конкурентов к вам.

При этом стратегией достаточно заниматься всего 10 % времени. Но где их взять? Выгоднее всего «оторвать» у оперативки. Тактику лучше не трогать, она тоже важна.

Итак:

	Сейчас тратится времени, %	Как лучше тратить время, %	Сколько денег может принести, %
Оперативка	80	70	10
Тактика	20	20	30
Стратегия	0	10	60

Лучше всего, когда оперативка служит для реализации ранее принятых стратегических решений. Но обычно маркетинг в компаниях делается наугад, интуитивно, от сегодняшнего дня.

Маркетинговая стратегия, если брать все ее проявления, состоит из различных методик. Однако есть принцип Парето, который гласит: 20 % усилий могут принести 80 % результата.

Что входит в 20 %?

Разработка стратегического УТП, которое трудно скопировать конкурентам. УТП — это вопрос самого верхнего уровня в стратегическом маркетинге. Выше просто нет. Если нет ответа на вопрос: «Почему лучше покупать именно у вас?», то все остальные усилия могут превратиться в принцип Парето

наоборот. Мы можем переделать много стратегической маркетинговой работы, но она принесет немного результата, если нет УТП.

Чтобы разработать стратегическое УТП, которое будет повышать продажи всерьез и надолго, необходимо сделать стратегический маркетинговый анализ (SWOT-анализ + сравнительный конкурентный анализ) и как минимум качественные исследования клиентов (глубинные интервью), которые надо проводить, даже если компания работает на массовых рынках.

После стратегического анализа вырабатывается такой план действий, который даст наиболее быстрый рыночный рывок. И тогда появится основа для разработки стратегического УТП.

Напрашиваются два вывода.

1. Мы много работаем, но и конкуренты не сидят на месте. Поэтому и не получается существенно от них оторваться.
2. Им тоже некогда заниматься стратегией. Поэтому тот, кто первым начнет этим заниматься, получит преимущество, которое приведет к росту рыночной доли, а значит, и к росту продаж и прибыли.

Ведь мы не влияем на размеры наших рынков. Рынки то сжимаются, то увеличиваются, то сокращаются, то растут. Это всегда волнообразный процесс вне нашей власти. Но мы вполне можем выращивать, а затем увеличивать свою долю рынка. И это возможно, только если заниматься стратегической маркетинговой работой.

Стратегическая работа по созданию УТП позволяет в плохие времена сохранить выручку, а в хорошие — сделать существенный рывок относительно конкурентов и получить значительный рост своих результатов. Этот рывок был бы невозможен при оперативно-тактических решениях. **Только при стратегической работе можно получить существенный рыночный рывок.**

Повторюсь, пример и цифры условные, для понимания пользы стратегической работы.

Таким образом, если мы будем тратить на маркетинговую стратегию всего 10 % времени, то сможем получить значительный отрыв от конкурентов и серьезный рост продаж и прибыли. А самое главное — защиту доходов бизнеса в тяжелые времена.

10 % времени — это примерно один час в день. Важно, чтобы было с кем посоветоваться для профессионального и опытного взгляда со стороны. Это поможет не набивать шишек, не совершать ошибок и не терять времени в рыночной борьбе. В условиях жесткой конкуренции надо действовать быстро и решительно.

Маркетинг оперативный, тактический, стратегический – в чем разница?

Мне всегда нравилось, что ученые, которые работали над открытием по 20–30 лет, могут объяснить сложную научную проблему на примере «стакана воды», то есть так, чтобы было понятно любому человеку.

Попробую объяснить разницу между оперативным, тактическим и стратегическим маркетингом с помощью «стакана воды» — на примере бутылочки «Святой источник».

Мне нравится эта вода, она № 2 в моем рационе, когда нет под рукой воды «Основа баланса».

Так вот, когда «Святой источник» устраивает акцию в магазине и снижает цену — это оперативный маркетинг. Эффект будет краткосрочный, например на месяц.

Не так давно они заказали новый дизайн этикетки в одном уважаемом агентстве, предположу, что за несколько миллионов. К слову, это уже седьмой дизайн этикетки с момента рождения бренда (1997 год). Так вот, смена этикетки — это тактический маркетинг. Если эффект и будет, то среднесрочный. Примерно на год.

А вот если бы под этикеткой было крупно написано, почему лучше покупать именно «Святой источник», то это был бы стратегический маркетинг.

Но такой фразы нет.

Помните рекламу с Кристиной Орбакайте? «Сынок, налей маме кофе. — Мама, выпей сначала воды, чтобы запустить обмен веществ». Правильно, но не сказано, почему лучше выпить именно «Святого источника». По сути, было предложено выпить любой воды. Но на рекламу потрачены миллионы, причем несколько десятков, если не сотен.

Еще отметим: если бы был выстроен стратегический маркетинг, то, наверное, не стоило бы в седьмой раз тратить немалые средства на смену этикетки.



Вот критерии различий оперативного, тактического и стратегического маркетинга:

- Количество денег в плюс — выручка и прибыль.
- Вырастет ли доля рынка?
- Срок действия прироста: разово или надолго?
- Как быстро смогут скопировать конкуренты — быстро / через год / долго и трудно?

Оперативный маркетинг (эффект краткосрочный):

- акция-скидка;
- подарок;
- розыгрыш крупных призов (квартира, машина)
- и даже продающая реклама по формуле AIDA, которая приносит рост продаж без скидок, однако лишь краткосрочный.

Тактический маркетинг (эффект среднесрочный):

- покупка нового станка;
- новый современный сайт;

ПОЧЕМУ ЛУЧШЕ ПОКУПАТЬ ИМЕННО У ВАС?

- открытие нового магазина;
- замена оборудования и вывесок;
- новое программное обеспечение;
- мобильное приложение за несколько миллионов;
- обучение персонала
- и даже строительство нового завода...

Стратегический маркетинг (эффект долгосрочный и накопительный):

- стратегический анализ;
- марочный портфель: торговые марки + логотипы;
- позиционирование;
- ответ на вопрос: «Почему лучше покупать именно у вас?»;
- УТП транслируется не только во всех точках контакта и через рекламу, но и через людей (самое сложное);
- прочно внедряем УТП в сознание потребителей, иначе не будет работать.

Стратегический маркетинг — в чем польза для малого и среднего бизнеса?

- Меньше переделок.
- Меньше лишних расходов.
- Меньше времени впустую.
- Больше выхлоп.
- Выхлоп накопительный, а не одноразовый.
- Рост доли рынка — это рост продаж, даже когда рынок падает.
- Есть позиционирующее наименование.
- Есть не просто УТП, а стратегическое УТП.
- Отличие от конкурентов.
- Есть внятный ответ на вопрос: «А почему лучше покупать именно у вас?»

Опережайте конкурентов с помощью стратегического маркетинга, друзья!