

СОДЕРЖАНИЕ

ОТЗЫВЫ	11
ПОСВЯЩЕНИЯ	12
ВВЕДЕНИЕ	13
Третья книга	13
Стратегия и тактика	14
ГЛАВА 1. ТАКТИКА ДИКТУЕТ СТРАТЕГИЮ	15
Подвергая сомнению очевидное	15
Изъяны мышления “сверху вниз”	16
Обращение недостатков в достоинства	18
Что такое тактика	19
Что такое стратегия	20
Тактика в сравнении со стратегией	22
Одна стратегия и множество тактик	23
Битвы выигрывают с помощью тактики	24
Подбор тактики под стратегию	24
Акцент на изменении	25
Назначение стратегии	26
“Сверху вниз” или “снизу вверх”	26
ГЛАВА 2. ВЫДВИГАЕМСЯ НА ПЕРЕДОВУЮ	29
Вице-президент по передовой	29
“Снизу вверх” по-японски	30
“Снизу вверх”: авторский подход	32
Информация, а не подтверждение	32
Наблюдать, а не судить	33
Где передовая?	34
Учет первого мнения	35
Что вы ищете?	35

Генеральные директора теряют связь	38
“Дьявол прячется в деталях”	40
Преимущество небольших компаний	41
Проблемы генерального директора	42
Проблемы рядового исполнителя	44
Проблемы среднего звена	45
Проблемы частного предпринимателя	46
Легкого пути нет	47
ГЛАВА 3. НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ТЕНДЕНЦИЯМИ	49
Один день моей жизни	49
Мифы и реальность	51
Офис будущего	52
Мы не можем предсказать будущего	53
Фатальная ошибка	54
История Slice	55
Вы не можете предсказать поведение противника	56
Будущее можно создать	56
Тенденции и мода	57
Никто больше не курит	58
Тенденции связаны с медленными изменениями	59
Завышенные ожидания	61
Роль исследований	61
Роль подхода “от обратного”	62
Роль реальности	64
ГЛАВА 4. СУЖЕНИЕ ФОКУСА	65
Вопреки инстинктивному поведению	65
Тающее мороженное	66
Сбились с пути	67
Фокусирование нелогично	68
Изучение всех вопросов	70
Учет восприятий	71
Что-то из ничего	72
По наклонной плоскости расширения каналов сбыта	73

Попытки стать универсалом	74
Расширение каналов сбыта и конкуренция	76
Уязвимость универсала	76
Парадокс расширения каналов сбыта	77
Удлинение сигарет	78
Противоположность расширению каналов сбыта	79
Сила узкого фокуса	79
Фокус на колах	80
Фокус на офисной автоматизации	81
МСI спотыкается	82
Не самый лучший год Goodyear	82
На очереди Du Pont?	83
Фокус на рознице	84
Развод Dart и Kraft	85
“Я взял Миллер”	85
ГЛАВА 5. ВЫБОР ТАКТИКИ	87
Тактику не следует ориентировать на компанию	87
Тактика не должна быть ориентирована на потребителей	88
Специальный случай флангового охвата	88
Тактика должна быть ориентирована на конкурентов	89
Избегайте тактики “новинка месяца”	90
Когда вы конкурируете сами с собой	91
Простота лучше сложности	92
Отличающееся не обязательно лучше	94
Концепция лучше, чем продукт	95
Концепция для бумаги	98
Меда без мух не бывает	99
“Самые дорогие духи в мире”	100
ГЛАВА 6. ВЫБОР ТАКТИКИ ДЛЯ БОРЬБЫ С НАРКОТИКАМИ	103
Вы в деле	103
Наблюдение за тенденциями	104
“Это плохо для тебя” не срабатывает	105
“Внутреннее” против “внешнего”	105

Тактическая идея	106
Превращение тактики в стратегию	106
ГЛАВА 7. СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИИ	109
Когерентное маркетинговое направление	111
Сила одного хода	112
Как объехали General Motors	114
Реальная проблема Coca-Cola	116
Изменяйте компанию, а не рынок	117
ГЛАВА 8. СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ AVON	121
Когда дела идут туго	122
Это Avon	123
Посмотрим на проблемы своей лужайки	124
Что такое Avon?	124
Бросим взгляд на конкурентов	125
Персональный консультант Avon	126
Косметический ПК Avon	126
ГЛАВА 9. ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ	129
Попытки изменения рынка	130
Изменение названия	131
Диссонансы в названиях	133
Изменение продукта или услуги	134
Изменение цены	135
Изменение мышления	136
ГЛАВА 10. ПЕРЕМЕЩЕНИЕ ПОЛЯ БОЯ	139
Пришпоривание павшего коня	140
Перемещение на другую аудиторию	141
Целевая аудитория — это не весь рынок	144
Перемещение на другой продукт	147
Перемещение на другой фокус	149
Перемещение на другие каналы распространения	150
ГЛАВА 11. ПЕРЕМЕЩЕНИЕ ПОЛЯ БОЯ В GM	153
Встречайте: Seville	153

Встречайте: Cimarron	154
Встречайте: Allante	154
Встречайте: реальность	155
Наш ответ: LaSalle	155
ГЛАВА 12. ТЕСТИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ	157
Тестирование рекламы	157
Опросы потенциальных потребителей	159
Выбор интересной тактики	160
Опросы продавцов	162
Опросы прессы	163
Опрос конкурентов	164
Проверка ассортимента	165
ГЛАВА 13. ПРОДАЖА СТРАТЕГИИ РУКОВОДСТВУ	167
Стажер и ветеран	168
Будьте проще	168
Никаких альтернатив	169
Когда в дело вмешиваются личные интересы	170
Система чемпионов	171
Преодоление организационных преград	171
Преодоление сопротивления высшего руководства	173
Название — это и есть стратегия	173
Когда глобальный маркетинг не годится	174
ГЛАВА 14. ПОЛУЧЕНИЕ РЕСУРСОВ	177
Разделяй и теряй	178
Подключение высшего руководства	181
ГЛАВА 15. ПОДКЛЮЧЕНИЕ ВНЕШНЕГО ОППОНЕНТА	183
Выбор тактики	183
Как увидеть очевидное	184
Вечный оппонент: рекламное агентство	185
Когда агентства теряют объективность	186
Когда страны теряют объективность	187

ГЛАВА 16. ЗАПУСК ПРОГРАММЫ	191
Военный подход	192
Бизнес-подход	192
Компания, управляемая стратегией	193
Компания, управляемая тактикой	194
Подход “большого бума”	195
Подход “развертывания”	196
Агрессивность приносит деньги	197
ГЛАВА 17. СОПРОВОЖДЕНИЕ ЗАПУЩЕННОЙ ПРОГРАММЫ	199
Руководство с передовой	200
Закрепление успеха	200
Сохранение централизации	202
Сохранение фокуса	203
Консолидация операций	204
Наблюдение за подранками	205
ГЛАВА 18. ВЫЯВЛЕНИЕ УСПЕХА	207
ГЛАВА 19. НАПОЛНЕНИЕ УСПЕХА РЕСУРСАМИ	209
Гонитесь за рыночной долей, а не за прибылью	210
Вырывайтесь вперед со старта	210
ГЛАВА 20. МИНИМИЗАЦИЯ ПОТЕРЬ	213
Элемент удачи	214
Отход с достоинством	214
ГЛАВА 21. ИГРА ПРОДОЛЖАЕТСЯ	217
Добро пожаловать в трясину	218
Гейтс, Монахан и Смит	219
Ну а как насчет вас?	219
ОБ АВТОРАХ	221
ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	222