

# Александр Репьев

обобщая  
**50** лет  
опыта

В маркетинге нет «волшебных формул».  
Успех в нем приходит через труд и особое мышление...

# МАРКЕТИНГОВОЕ МЫШЛЕНИЕ

Это клиентоориентированность для фирм  
и клиентомания для маркетологов.  
Это путь к голове и сердцу Клиента.  
Это продажа! Это прибыли!

**2-е** издание, переработанное

Партнер издания:  
 **ПРОТЕК**

  
**BYBLOS**

Книга  
рекомендована  
кафедрой  
рекламы РЭУ  
им. Г.В. Плеханова

# Александр Павлович Репьев

## Маркетинговое мышление

*Предоставлено редакцией*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=178240](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=178240)*  
*Маркетинговое мышление: Эксмо; Москва; 2015*  
*ISBN 978-5-905641-09-1*

### Аннотация

Эта книга – не традиционный трактат о маркетинге с массой терминов, матриц и схем, а рассказ о маркетинговом мышлении, которое сродни музыкальному слуху. Отсутствие такого мышления превращает выпускника Гарварда в маркетингового робота. Наличие его делает тонким рыночником даже владельца палатки. Сейчас, когда мир вступил в "новую экономику" с ее гиперконкуренцией, поле битвы в маркетинговых войнах будет оставаться не за маркетинговыми «инструменталистами», а за обладателями маркетингового мышления – за людьми, умеющими думать и чувствовать «по-маркетинговому», то есть от Клиента. Книга адресована не теоретикам из "башни из слоновой кости", а практикам, которым каждый день приходится решать реальные проблемы. Ее задачи – помочь превратить корпоративный маркетинг в дисциплинированное творчество, дающее финансовую отдачу.

*В формате pdf.a4 сохранен издательский макет.*

# Содержание

Стоит ли...	5
Предисловие партнера	16
От автора	20
Благодарности	28
Часть 1	29
Что такое маркетинг? Не все так просто!	35
Решения в маркетинге	79
Конец ознакомительного фрагмента.	97

**Александр Репьев**

# **Маркетинговое мышление**

© Александр Репьев, 2014

© ООО «Библос», 2015

**\* \* \***

# Стоит ли...

Стоит ли вам тратить время на чтение этой книги? Кому-то стоит (и даже очень!), а кому-то нет.

Я хочу помочь вам определиться.

Успешным маркетологом может быть далеко не каждый. Дело в том, что для успеха в любой профессии требуется особое «профессиональное» мышление. Маркетинг не исключение. Желательно, чтобы у тех, кто планирует заняться маркетингом, особенно практическим, были задатки маркетингового мышления.

А есть ли они у вас? Это вам отчасти покажут ваши ответы на приведенные ниже вопросы. Они касаются разных тем маркетинга и рекламы.

Одни вопросы требуют элементарной логики, другие требуют маркетингового мышления разной глубины.

**«Ответы».** Маркетинг – это не математика, где каждая задача имеет точный ответ. После каждого вопроса вы увидите мои комментарии. Это – не абсолют; это всего лишь мои варианты ответа.

**Как нужно оценивать работу маркетологов? По количеству:**

**а) составленных ими маркетинговых планов;**

- б) проведенных ими исследований;**
- в) заработанных ими для фирмы денег;**
- г) освоенных ими денег.**

По количеству заработанных ими денег.

**Чем маркетинг отличается от экономической теории (экономикс)?**

Экономикс занимается основными законами экономики и потоками финансов и материалов.

Маркетинг же занимается всем, что связано с Клиентом.

**В марте 1921 года в России была введена Новая экономическая политика (НЭП). За оставшиеся до конца года 9 месяцев экономика России поднялась на 30 %. Вскоре по некоторым показателям она перекрыла уровень 1913 года. Почему же новый «НЭП» (возврат к капитализму после Перестройки) столько лет не дает ощутимых результатов?**

НЭП делали выжившие после революционной бойни рыночники; новый «НЭП» пытаются делать те, кто вырос при так называемом социализме.

Для справки: в советском уголовном кодексе частное предпринимательство было расстрельной статьей. Так откуда же взять рыночные кадры?

**Слово «маркетинг» происходит от слова «рынок». Но рынком на фирме занимаются почти все подразделения, высшее руководство и совет директоров. При этом каждое подразделение смотрит на рынок со своей колокольни. Зачем тогда нужны маркетологи?**

**Маркетологи занимаются Клиентом. Они – основные специалисты по клиентоориентированности, «представители Клиента» в компании.**

**Иногда российские фирмы в полном составе увольняют отделы маркетинга. В США средний «срок жизни» на фирме директора по маркетингу – менее двух лет; на фирмах, занимающихся ТНП, и того короче – не больше 10 месяцев. Как вы думаете, почему?**

**Увольняют, потому что компания не получает никакой отдачи от маркетологов или целых отделов маркетинга. Чаще всего избавляются от тех, кто получил схоластическое формальное образование. Они не понимают Клиента и потому бесполезны.**

**Чьи интересы должны больше волновать маркетолога: «генерала», непосредственного начальника, Клиента?**

**Маркетолог должен, разумеется, учитывать интересы всех сторон, но прежде всего – Клиента.**

## **Кого можно считать Клиентами в маркетинге?**

В маркетинге Клиент – это любая заинтересованная сторона. В зависимости от ситуации, это может быть: покупатель, пользователь, слушатель семинара, посетитель выставки, читатель ваших документов, поставщик, дилер, партнер, акционер, сотрудник компании, правительство и общество. А также всевозможные «влиятели», например, семьи сотрудников. В рекламе – это к тому же еще и потребитель рекламы, то есть читатель, зритель и/или слушатель. Интересы заинтересованных сторон могут не совпадать.

## **Чем маркетолог отличается от товароведа?**

Товаровед занимается товарами, артикулами и пр.; маркетолог занимается покупателем, Клиентом.

**Одинаковыми ли критериями руководствуются при покупке продукта конечный пользователь и перекупщик (оптовик, магазин и т. д.)?**

Пользователя интересует сам продукт; перекупщика интересует возможность заработать на перепродаже продукта. Маркетинговые решения для пользователя и перекупщика должны быть разными. В принципе.

**Для чего в конце XIX века компания Рокфеллера бесплатно раздавала в Китае тысячи керосиновых**



**ламп?**

Это создало в Китае рынок керосина.

**Когда автомобильные компании пришли в Китай в 1980-е годы, их первые рекламы объясняли китайцам, почему автомобиль лучше лошади. Почему?**

Потому что большинство китайцев тогда этого не понимали.

**Всегда ли покупатель может четко сформулировать свои потребности?**

Обычно нет. Это особенно касается продуктов, которые Клиент никогда в жизни не покупал или покупает очень редко.

**В одном универмаге в отделе женского белья разместили прилавки мужской галантереи и белья. Как вы думаете, была ли эта идея удачной? Поясните.**

Идея оказалась удачной. Дело в том, что мужские носки, галстуки и прочую мелочевку во многих семьях приобретают женщины.

**Как Вы думаете, как относятся к растворимому кофе и продуктам быстрого приготовления работающие и неработающие женщины? Есть ли отличия?**

Неработающие женщины могут предпочитать готовить

все сами. Работающая женщина ценит время, поэтому она скорее предпочтет продукты быстрого приготовления. Этот контраст, в частности, проявился в развитых странах во время и после Второй мировой войны, когда миллионы женщин пошли работать.

**Нужно ли маркетологу участвовать в разработке нового продукта?**

Нужно. В некоторых компаниях, например, в ИКЕА, часто начинают с маркетингового задания на разработку продукта. Маркетолог должен быть «акушером» нового продукта.

**Должны ли маркетолога интересовать физические функции упаковки?**

Разумеется. Удобная с разных точек зрения упаковка повышает продажи.

**Часто оценки качества продукта самой фирмой и ее Клиентами не совпадают. Чья оценка важнее и почему?**

Оценка Клиента. Есть много примеров неприятия Клиентами продукта, который его разработчикам казался очень качественным.

**Всегда ли респонденты в ответах на анкеты при маркетинговых исследованиях говорят правду?**

Далеко не всегда. На правдивость их ответов влияет масса

обстоятельств. Это всего лишь одна из причин, по которым результаты анкетных исследований дают по большей части псевдоинформацию.

**Почему продажу товаров в супермаркете иногда называют «маркетингом последних пяти секунд»?**

Потому что на покупку (перемещение в тележку) рутинных продуктов у Клиента уходит несколько секунд.

**Маркетолог и продавец работают с Клиентом по-разному. В чем отличие?**

Продавец общается с Клиентом лично; он имеет возможность подстроиться под каждого Клиента. Маркетолог же лишен такой возможности; он работает с усредненным представителем целевой аудитории.

**Полезно ли маркетологам и рекламистам поработать продавцами?**

Исключительно полезно – это улучшает ощущение Клиента. Причем не только у маркетологов. Этим объясняется то, что некоторые фирмы заставляют разработчиков и даже топ-менеджеров время от времени становиться за прилавком.

**Исторически самые лучшие рекламисты получались из бывших опытных продавцов. Почему?**

Опытные продавцы чувствовали Клиента.

**Как люди обычно покупают медикаменты? Реагируя на рекламу или спрашивая совета у врача либо аптекаря?**

Значительная часть консультируется с экспертами.

**Какое количество торговых марок знает средний человек? Какой процент это составляет от миллионов марок в мире?**

Проведенные мною эксперименты на студентах показали, что человек может назвать не более 200 марок. Пассивно он может узнать и больше, но в любом случае – это ничтожная доля всех существующих в мире марок.

**Довольно большой процент людей не могут сходу назвать марку телевизора, холодильника, пылесоса в их доме. Почему?**

Даже несмотря на то, что перечисленные устройства украшены логотипом производителя, наш мозг не всегда настроен на их запоминание. Это называют «умственной слепотой».

**Чем занимается рекламист, если он не знает маркетинга?**

Картинками, Photoshop-ничеством.

**Тестировались два заголовка:**

**а) Вы не боитесь делать ошибки в английском языке?**

**б) Вы не делаете эти ошибки в английском языке?**

**Один из них оказался намного эффективнее. Какой из них? Почему вы так думаете?**

Второй заголовок был намного эффективнее. Дело в том, что слова «эти ошибки» вызывали любопытство – каждому хотелось узнать, какие именно ошибки.

**Реклама должна привлекать внимание. Кого?**

**а) Всех людей?**

**б) Потенциальных покупателей?**

**в) Специалистов по рекламе?**

Только потенциальных покупателей, представителей целевой аудитории.

**Что отличает фестивали рекламы от кинофестивалей?**

На кинофестивале оценивают продукты (фильмы), единственное предназначение которых в том, чтобы нравиться. Назначение рекламы в том, чтобы продавать. Но оценить коммерческую эффективность рекламы жюри не в состоянии по целому ряду причин, так что у жюри нет критериев оценки. Таким образом, рекламные фестивали превращаются в бесполезное и даже вредное мероприятие.

**Unilever разработала зубную пасту с полоской другого цвета в середине. Реклама в США – «Выглядит забавно, чистит потрясно!». В Англии же реклама рассказывала о том, что эта полоска содержит соединения фтора, необходимого для здоровья зубов. Где паста продавалась успешнее?**

**В Англии.**

**Известный рекламист Дэвид Огилви говорил: «Клиент получает ту рекламу, которую он заслуживает». Что он имел в виду?**

Огилви имел в виду то, что рекламодатели часто демонстрируют воинствующее невежество и мешают рекламистам создавать рекламу. Мне иногда приходилось зарабатывать деньги рекламодателям, преодолевая их сопротивление.

Если многие из этих вопросов вызвали у вас серьезные затруднения, то, маркетинг, скорее всего, – не ваша стезя. Я не уверен, что вам стоит тратить время на эту книгу. Разве что для того, чтобы осознать, как многотруден и объемён практический маркетинг. Это осознание было бы, в частности, полезно для руководителей организаций.

Если же вы без особого труда ответили на многие вопросы, и эта умственная работа доставила вам удовольствие, то у вас, несомненно, есть зачатки маркетингового мышле-

ния. Поздравляю. Эта книга для вас.

Добро пожаловать в многотруднейшее и увлекательнейшее ремесло под названием «маркетинг»!

# Предисловие партнера



**Игорь Филатов**, генеральный директор ЦВ «Протек»

Почти за четверть века своего существования «Протек» добился впечатляющих успехов, выйдя на первые позиции, как национальный дистрибьютор товаров для красоты и здоровья. Мы можем гордиться своей отлаженной логистикой и прочими «операциями».

Однако, несмотря на все общепризнанные успехи компании, нам хотелось бы большего. Мы понимаем, что время ставит перед компанией новые задачи. Альберт Эйнштейн говорил: «Значительные проблемы, стоящие перед нами, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы их создали». Иначе говоря, требуется новое мышление. Сегодня это маркетинговое мышление.



Резерв роста, по мнению руководства «Протека», заключается в повышении маркетинговой культуры компании и уровня клиентоориентированности бизнес-процессов.

Сканирование рынка маркетинговых услуг вывело нас на фирму Mekka Consulting. Желание с нею поработать у нас возникло по прочтении ряда статей по маркетингу и рекламе ее руководителя Александра Павловича Репьева. Глубокое впечатление произвели его книги, особенно «Маркетинговое мышление, или клиентомания».

Наше плодотворное сотрудничество, которое продолжается и по сей день, началось с двух корпоративных семинаров Александра Павловича для сотрудников компании.

Потом пошли многочисленные практические проекты. По большей части они связаны с новым революционным направлением в работе «Протека» – с т. н. «собственными торговыми марками». Для работы с ними в компании был создан специальный отдел.

После того, как к работе отдела подключился Репьев, было выявлено много маркетинговых недоработок, особенно в области продуктизации создаваемых препаратов. Кое-что пришлось переосмысливать и переделывать. Особенно упаковку.

Еженедельные рабочие встречи проходят в режиме мастер-класса и мозгового штурма. В их процессе решаются практические задачи. Также, что не менее важно, происходит интенсивное обучение сотрудников. Мы на себе ощути-

ли правоту утверждения Александра Павловича, что маркетинговому ремеслу желательно обучать на реальных проектах; как он говорит – от практики... к практике. Мы постоянно убеждаемся в огромном практическом потенциале маркетингового мышления, мышления «от Клиента».

Оказалось, что творческое применение маркетингового мышления позволяет успешно решать самые разные задачи, от разработки концепции нового продукта, до его создания; оно позволяет не только повысить продажи, но и сэкономить на маркетинговых расходах, прежде всего на рекламном бюджете.

Сейчас мы повышаем эффективность наших маркетинговых коммуникаций, и прежде всего рекламы, ведется работа над улучшением сайта и т. д. и т. п.

Но самое главное в том, что мы постепенно учимся смотреть на все в бизнесе с единственно правильной точки зрения – с точки зрения Его Величества Клиента. Это касается как покупателей препаратов, так и аптек.

В процессе работы с нашей компанией Александр Павлович начал готовить к переизданию свои книги. Нам приятно то, что по его признанию опыт нашего сотрудничества подсказал ему новые идеи.

Прежде всего, это касается второго переработанного издания книги «Маркетинговое мышление». Эту книгу Репьев считает наиболее важной среди всех своих текстов. Компания «Протек» приняла решение спонсировать издание этой

книги. Мы планируем раздать экземпляры этой книги нашим сотрудникам и партнерам.

У Александра Павловича были все возможности остаться в США и продолжить блистательную карьеру вице-президента по маркетингу. Но он решил вернуться и сделать нечто большее для нашей страны и бизнеса.

За это решение, за бесценный опыт и уникальные для России знания маркетинга, рекламы, продаж, продуктивизации, работы с дилерами и многое другое мы очень ему благодарны.

Александр Павлович, успехов Вам!

# От автора

Эту книгу я вынашивал годами. Большинство изложенных в ней идей являются результатом обобщения десятилетий моего опыта практического маркетолога, копирайтера, консультанта и преподавателя. Некоторые мысли рождались по прочтении бизнес-мемуаров успешных практиков, в результате дискуссий в различных аудиториях и осмысления ряда явлений, не обязательно относящихся к маркетингу.

На определенном этапе своей карьеры практического маркетолога и рекламиста я стал мучительно искать ответы на два вопроса. Первый из них:

**Что определяет успех практического маркетолога?** Маркетинговые знания? Опыт? Адреналин? Удача и талант?...

А может быть, что-то еще?

Что касается маркетинговых **знаний**, коими забиты академические маркетинговые «кирпичи», то они совершенно не помогали и не помогают мне решать практические задачи, которые мне постоянно подбрасывает жизнь. Особенно в России.

Воспитанный в строгих научных традициях физики, я искал в этих трактатах хоть какие-то научные знания, то есть эмпирически ясные постулаты и подтвержденные теории, позволяющие хоть что-то предсказывать в реальной жизни –

именно это отличает истинно **научные** знания от других знаний. Меня ждало откровение: научных знаний в академическом маркетинге нет. Зато там много того, что британский маркетолог Эндрю Эренберг называет «онаучиванием НЕзнания».

Что до **опыта**, то мне по жизни встречалось предостаточно «опытных» маркетинговых клерков, совершенно бесполезных, если не сказать больше, в смысле зарабатывания денег для компании.

Нужен ли **адреналин**? Вообще-то он не повредит в любом деле, разумеется, если его будет контролировать «резкий, охлажденный ум» (А. Пушкин).

**А удача и талант** нужны везде и во всем.

Постепенно я пришел к ответу на поставленный выше вопрос.

**Практический маркетолог вряд ли добьется успеха, если он не обладает особым мышлением. Маркетинговым мышлением.**

Наличие у человека этого мышления чем-то напоминает ситуацию с музыкальным слухом: как и в музыке, одни обладают врожденным маркетинговым «слухом», другим его можно развить, а третьи навсегда останутся глухими к маркетинговой «музыке сфер».

Теперь я абсолютно уверен в том, что практические маркетологи, лишённые маркетингового мышления, бесполезны и даже вредны; а также в том, что основной причиной боль-

шинства маркетинговых провалов является отсутствие маркетингового мышления у маркетологов и целых компаний!

Второй вопрос.

**Почему к успеху практического маркетолога не имеет никакого отношения его формальное маркетинговое образование?**

Кант призывал учить не мыслям, а мыслить. А в маркетинговых заведениях учат даже не мыслям, а немислимым схемам, совершенно бесполезным и даже вредным в бесконечном множестве ситуаций, с которыми сталкивается практический маркетолог.

Понимая это, разные ловкие «гуру» и «полугурки» услужливо предлагают напичканным схемами беспомощным начинающим практикам свои наборы волшебных формул успеха «по щучьему велению», наборы готовых «партизанских» и/или «безбюджетных» фишек и рекомендаций, напоминающих инструкции по сборке автомата Калашникова, и/или сонм «вау-озарений». Однако в маркетинге, да и в бизнесе вообще, таких формул нет и быть не может.

В сочетании с «котлеровидным» образованием увлечение готовыми «заплатками» создает в голове молодых маркетологов гремучую смесь некомпетентности.

Разумеется, маркетологов нужно учить. Весь вопрос – как и чему? (Этот вопрос я достаточно подробно разбираю в конце книги.)

Я до конца жизни не забуду первую лекцию по физике

в МИФИ, на которой мы узнали, что для физика не так важны память и знания, как особое «физическое мышление».

Как показал опыт, такое мышление позволяет физику не только вывести забытую формулу, создать правильную модель явлений, но и легко переключиться на смежные области физики. Жизнь предоставила мне массу возможностей убедиться в ценности такого «особого» профессионального мышления, причем не только в физике.

Вспомним расхожее изречение: «Образование – это то, что остается, когда мы уже забыли все, чему нас учили». Так что же должно оставаться через несколько лет в голове дипломированного маркетолога? Ясно, что это должны быть наиболее фундаментальные принципы, положения и этические нормы. И «особое» мышление!

Эта книга представляет собой попытку научить читателя мыслить «по-маркетинговому» и использовать это умение на практике. Изложенные в книге подходы и большинство рекомендаций применимы практически в любой маркетинговой, да и не только маркетинговой, ситуации. (Интересно, что среди приславших отклики на первое издание этой книги было много немаркетологов.)

Многие маркетинговые фантасты навязывают неокрепшим маркетинговым умам мысль, что маркетинг – это де легко и просто. Это опасное заблуждение.

Успех в маркетинге дается нелегко. К этому ремеслу, как и к музыке, можно отнести слова Никколо Паганини:

«Начало карьеры – дар богов; остальное – тяжелый труд». Иначе говоря, даже тонкое маркетинговое мышление не поможет, если вы не умеете трудиться.

Если вы не боитесь трудностей, то вы найдете в этой книге полезные отправные точки и руководства к действию, предостережения от многих ошибок и массу практических советов. Но вы не найдете в ней готовых «заплаток»!

Однако никакие советы не заменят творчества, ибо маркетинг – это одно из самых творческих ремесел. Здесь нужно уметь не только думать, но и додумывать, и придумывать. Здесь также нужно уметь ощущать и сопереживать.

Изложенные в книге идеи и подходы прошли проверку на практике и в аудитории. Среди прочего, опыт показал, что их использование позволяет не только зарабатывать прибыль, но и сокращать маркетинговые расходы без ущерба для эффективности маркетинговых программ. Книга учит работать не мегаденьгами, а мегамозгами.

И последнее: я не «гуру» и не претендую на открытие какого-то очередного «нового» маркетинга. Маркетинговое мышление старо, как мир. Его элементы можно встретить в текстах тысячелетней давности. В любом случае, оно существовало задолго до того, как маркетинг стал официальной вузовской дисциплиной.

Своей скромной заслугой я считаю лишь обоснование исключительной важности маркетингового мышления, некоторое обобщение и логическое развитие его методологии,



а также попытку превратить его в эффективный инструмент практического маркетолога.

Насколько мне это удалось, судить вам, маркетологи-практики. Эта книга, прежде всего, для вас.

### ***Структура книги***

Текст состоит из трех частей.

**Часть 1.** «Маркетинг и маркетологи» – это введение в основные положения клиентоориентированного маркетинга. Раздел о принятии решений в маркетинге подводит читателя к осознанию критической важности маркетингового мышления, определение которого дается в отдельном разделе. Другие разделы посвящены качествам, которыми должен обладать творческий маркетолог. Особое внимание уделено методике маркетингового мышления при решении практических задач маркетологов.

**Часть 2.** «Покупки и продажи» ставит своей задачей показать необходимость построения продаж, исходя из понимания процесса покупки.

В главе «Покупки» вначале детально рассматривается тема потребностей. Разделы «Человек Покупающий» и «Человек Живущий» с разных сторон анализируют Клиента. Один раздел посвящен ресурсам человека. Почему-то эта тема не затрагивается в академических маркетинговых текстах.

В главе «Продажи» рассказывается о создании продающей информации. Особый упор делается на продающие моменты. Раздел «Продукты» посвящен анализу товаров и услуг с точки зрения Клиента. Доведению продающей информации до Клиента посвящены разделы «Маркетинговые коммуникации» и «Реклама». Отдельная тема – это работа с перепродавцами.

**Часть 3.** «Мастерская маркетолога» посвящена практическим вопросам, не рассмотренным ранее. Среди них – применение маркетингового мышления при создании новых продуктов. Один из наиболее полемичных разделов книги называется «Успешный продукт или известный “бренд”?» В нем с точки зрения Клиента рассматривается новомодная тема «брендинга». В разделе об исследованиях рынка анализируются многочисленные предрассудки и проблемы этой области.

**В Приложении 1** вы найдете детальное описание процесса маркетингового аудита.

**В Приложении 2** рассматриваются истоки и проблемы псевдомаркетинга.

**Кейсы.** Книга содержит много примеров и кейсов, связанных к соответствующим темам. Они требуют осторожности: даже в рамках темы они применимы далеко не всегда. Иначе говоря, читателю нужно творчески оценивать границы их применимости. Механистическое использование кей-

сов может принести вред.

P.S. После выхода в свет первого издания книги я получил много писем, в том числе и от англоязычных читателей. Мне было особенно приятно узнать, что книга многих подтолкнула к полезным практическим действиям.

*Александр Репьев*

# Благодарности

*Ирине Ли с восхищением и признательностью*

Я хотел бы выразить свою благодарность людям и организациям, которые очень помогли мне в работе над вторым изданием сей книги.

**Компании ЦВ «Протек»** – за спонсирование книги, а также за предоставленную мне возможность поработать с замечательным коллективом некоторых отделов компании.

**Издательству BYBLOS** – за то тщание, с которым его сотрудники подошли к изданию книги.

**Рецензентам, прочитавшим книгу в рукописи** – за их время и ценные замечания.

**Кафедре рекламы РЭУ им. Г. В. Плеханова** – за рекомендацию книги.

# Часть 1

## Маркетинг и маркетологи

*«Современный маркетинг – это не война. Это любовь. Любовь к своим потребителям, удовлетворение их запросов.»*

*Мицуаки Симагучи*

*«Некоторые из лучших маркетологов – это люди без маркетингового образования, которые просто хорошо умеют думать.»*

*Джон Скалли, экс-президент PepsiCo и Apple Computers*

Россия меняла свою экономическую формацию дважды, и каждый раз – на фоне масштабных перемен в мировой экономике. Переход к так называемому социализму в 1917 году совпал по времени с очередным этапом промышленной революции. Весь мир интенсивно индустриализировался. И делал он это эффективнее и качественнее, чем это делали мы: не на человеческих костях, а на экономических стимулах. Сейчас мы можем с полным основанием сказать, что тот этап индустриализации мы проиграли.

Наше второе хождение в капитализм совпало с новой, менее заметной, революцией – переходом развитых стран к новой экономике. Вот одно из наиболее впечатляющих ее описаний:

«Когда мы говорим о новой экономике, мы имеем в виду мир, в котором люди работают мозгами, а не руками. Мир, в котором коммуникационные технологии создают глобальную конкуренцию. Мир, в котором инновации важнее, чем массовые продукты. Мир, в котором быстрые изменения происходят постоянно. Мир, настолько же отличный от индустриального века, насколько тот отличался от аграрного. Мир, настолько иной, что его возникновение можно описать только словом „революция“».

Час от часу не легче. Мы можем проиграть и в этой революции, если не изменим свои подходы и свое мышление, и, прежде всего, свое рыночное мышление.

Новыми революционерами могут быть только компании, команды, менеджеры и сотрудники, которые в избытке наделены такими качествами, как предприимчивость, системное мышление, эмпатия, постоянная учеба, атмосфера творчества, нестандартность и оперативность принятия решений, здоровый авантюризм, экспериментирование, командный дух, способность работать в условиях почти непрерывных изменений и гиперконкуренции. Такие качества иногда называют неосвязаемыми активами (*intangibles*).

Эти *intangibles* «нарисовались» не как-то вдруг. Они зрели десятилетиями и даже веками в недрах наиболее успешных компаний и в умах наиболее успешных бизнес-провидцев. Именно ими, а не природными богатствами, определяется небывалый успех многих стран Юго-Восточной Азии.

Только эти качества позволили в свое время выжить Apple, Xerox, Chrysler и другим компаниям США. Просто новая экономика востребовала их все сразу.

Новая экономика затронула буквально все аспекты бизнеса. В ней быстро устаревают многие технологии, многие продукты, многие идеи и даже многие профессии. И, разумеется, во все поры бизнеса властно проникает Интернет.

Во многих продуктовых категориях стремительно растет количество конкурирующих марок. При этом выравнивается их качество. Происходит то, что принято называть «коммодитизацией», от английского слова *commodity* – рядовой продукт, который почти все равно, у кого покупать. Одним из примеров являются персональные компьютеры – их коммодитизация произошла прямо на глазах. Коммодитизация очень затрудняет покупателям выбор продуктов, а компаниям – их продажу.

В современной рыночной экономике вы можете бесконечно улучшать свое производство, логистику, финансы и прочие операции, наращивать корпоративные знания, пронизывать свою фирму сверху донизу Интернетом и прочими современными технологиями. Вы также можете создать на фирме идеальную атмосферу, привлечь самых талантливых в мире людей и т. д. Но все это будет напрасно, если ваши продукты не будут приобретать покупатели, или, как мы будем их называть, Клиенты.

А что нужно для того, чтобы ваш продукт покупали?

Здравый смысл подсказывает и многовековой опыт коммерции доказывает, что если вы хотите, чтобы как можно больше Клиентов покупали вашу продукцию, то просто иметь хороший продукт может оказаться недостаточно. Могут потребоваться серьезные усилия маркетологов. Проблема в том, однако, что при нынешнем состоянии практического, а особенно теоретического, маркетинга, часто эти усилия ничего не дают. Кроме потери средств и времени. И разочарования.

Каким же должен быть маркетинг, чтобы бизнес получал от него наибольшую пользу?

Чтобы ответить на этот вопрос, давайте вернемся к истокам и аксиомам маркетинга.

Но прежде чем мы это сделаем, мне бы хотелось задать читателю примитивный вопрос, который почему-то не задают себе многие организации.

## **За что следует платить маркетологу?**

Генри Форд говорил: «Мы не делаем автомобили. Мы делаем деньги». Вроде бы странно слышать такое от одного из самых романтических бизнесменов! Но миллиардер прав – в бизнесе все, в конечном итоге, сводится к прибыли. С нее же многое и начинается. Нет прибыли – нет бизнеса. Нет прибыли – нет зарплаты. Нет прибыли – нет благотворительности и социальных программ. Миллиардер Поль Гетти



прав: «Лучшая разновидность благотворительности, которая мне известна, это искусство находить деньги на зарплату работникам».

Мы благодарны купцу Третьякову за его щедрый дар Отечеству – «Третьяковскую галерею». Но Россия не получила бы этой галереи, не будь Третьяков талантливым бизнесменом, умеющим отлично зарабатывать деньги.

Зарабатывать или экономить деньги для компании – это задача всех ее сотрудников, в том числе и маркетологов. Отсюда следует, что маркетологу нужно платить за прибыль, которую он приносит своей фирме.

За прибыль! Не за его образование, не за его эрудицию, не за его умение надувать щеки. И не за маркетинговые планы и прочие бумажки, которые во множестве плодят некоторые отделы маркетинга. Об этой элементарной истине забывают как в бизнесе, так и в бизнес-школах.

Как маркетолог может приносить прибыль? Повышая доходы (увеличивая продажи) и снижая расходы, в частности, расходы на продажу. Довольно часто фирмы от маркетологов не получают ни того, ни другого.

Планируя сбор информации, исследования, привлечение и поддержку дилеров и партнеров, маркетинговые коммуникации и прочие маркетинговые программы, маркетолог должен просчитывать их до конечного результата – до прибыли. Хотя бы умозрительно, на вероятностном уровне.

Если операция не приводит к росту прибыли, то это пу-

стая трата ресурсов. К сожалению, таких операций много. Огорчительно много.

Если фирма не получает отдачи от маркетинга, то это может закончиться разными неприятностями, включая и увольнения маркетологов. Известны случаи, в том числе и в России, когда ликвидируют отделы маркетинга и рекламы из-за их бесполезности.

Перед тем, как мы перейдем к сугубо практическим вещам, я вынужден извиниться перед нетерпеливым читателем-практиком за то, что мне придется потратить его время на несколько «теоретических» разделов.

Прошу вас поверить мне на слово, что без тонкого понимания вами этих несложных вводных нюансов вам будет трудно полностью осознать некоторые исключительно важные для практического маркетолога моменты.

# Что такое маркетинг?

## Не все так просто!

Сократ говорил: «Мудрость начинается с определения терминов». Иначе говоря, разумные люди не начинают серьезного разговора, не договорившись вначале о том, что же они понимают под ключевыми понятиями. В противном случае их разговор будет разговором глухого со слепым.

Здесь стоит сказать пару слов вообще о терминах и о культуре работы с ними. Если вы спросите физика в любой точке планеты, что такое, например, «интеграл», «электрический ток», «сечение захвата нейтронов» и т. д., то ответы будут идентичными. Именно это делает общение представителей точных наук осмысленным и содержательным. Точность «точных наук» начинается с точности используемых в них определений.

Когда же представители точных наук сталкиваются с «дисциплинами», составляющими основу так называемого бизнес-образования, а точнее с характерным для них понятийным хаосом, то они испытывают шок. Здесь многие термины трактуются, как заблагорассудится тому или иному преподавателю или автору. В том числе и термин «маркетинг».

Всегда ли так уж необходимо знать определение своей профессии?

Попросите представителей сотен профессий сходу дать определение... их профессии. Я не уверен, что многие это смогут сделать. Но это вряд ли создает проблемы, ибо практически все будут заниматься именно тем, что составляет содержание их ремесла или науки. Кстати, сюда можно было бы отнести и ранний практический маркетинг (до середины XX века) до того, как его стали пытаться превратить в кабинетную якобы-науку. Первые практики маркетинга, руководствуясь здравым смыслом, неплохо выполняли свою работу, зарабатывая прибыль своим компаниям.

С нынешним маркетингом ситуация сложнее, во много раз сложнее. Маркетологи-теоретики занимают свое неплохо оплачиваемое время, придумывая все новые и новые определения маркетинга (по некоторым оценкам их уже порядка 3000) – тот же Котлер наплодил их уже более 10. Академические определения становятся все длиннее, непонятнее и схоластичнее. Многие даже запомнить невозможно.

При этом эти определения могут быть настолько разными, что у вас может сложиться впечатление, что речь идет о совершенно разных вещах. О разных «маркетингах»!?

Занятый делом бизнесмен или маркетолог, не заканчивавший бизнес-школу, может отмахнуться от этих глупых игр академистов – ну пушай себе порезвятся! Но здесь не все так безобидно. Эти, на первый взгляд, теоретические нюансы исключительно важны с **практической** точки зрения.

## **Маркетологи, исповедующие разные «маркетинги», будут заниматься разными вещами.**

Они почти все будут делать по-разному. Они будут по-разному принимать решения, по-разному оценивать свою работу, по-разному тратить деньги, по-разному вести себя и даже по-разному выглядеть. Они будут плодить разное количество бумаг и проводить разное количество совещаний.

Но, самое главное, они будут оказывать совершенно разное влияние на финансовые показатели компании. Она будет получать от маркетологов или прибыль, или только красивые бумажки... и красивые счета. Может возникнуть справедливый вопрос.

**А какой «маркетинг» можно считать правильным, то есть способным создавать прибыль?**

Мы с вами, проницательный читатель, постараемся вместе подойти к ответу на этот вопрос, опираясь на здравый смысл и некоторые исторические факты. Начнем с истоков маркетинга.

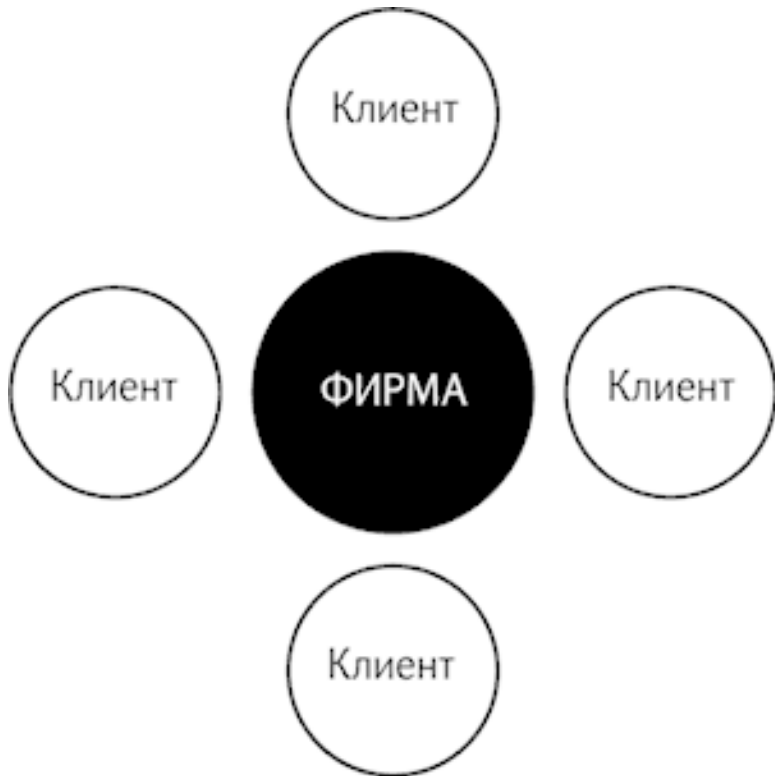
## **Истоки маркетинга**

Чтобы понять, как возникла потребность в маркетинге,

для начала стоит рассмотреть два типа рынка.

**Рынок продавца.** На нем главенствует продавец. Это рынок дефицита, очень хорошо знакомый советским людям. Строго говоря, человека за прилавком советского магазина было трудно назвать продавцом, ибо ему совершенно не нужно было уметь продавать, то есть убеждать кого-то купить – ведь «спрос сам бегал за предложением» (М. Жванецкий). Здесь подошло бы слово «распределитель».

На рынке продавца никому не нужно помогать покупать. Да и думать о Клиенте тоже не нужно – а куда он денется. Для этого рынка характерно мировоззрение, в центре которого находится сама горячо любимая фирма. А вокруг нее вертятся какие-то там Клиенты (рис. 1).



**Рис. 1**

Такой рынок – это мечта производителя и продавца. Вре-  
мя от времени такой рынок проявляется даже при всеобщей  
конкуренции. Примерами могут служить триумфальные вы-  
пуски очередного гаджета фирмой Apple.

**Рынок покупателя.** Он наступает, когда предложение

превышает спрос и у покупателя появляется выбор. На этом рынке продавцы вынуждены конкурировать за внимание Клиента, как на восточном базаре.



**Рис. 2**

Первое, что нужно понять фирмам на рынке покупателя



(а Россия уже давно живет в нем) – это то, что покупает не какой-то обезличенный рынок, а Клиент. Это живой человек со всеми присущими живым людям качествами. Это от него зависит выживание и процветание вашей фирмы! Главный на этом рынке он.

Здесь в центре – Его Величество Клиент, вокруг которого вращается ваша фирма вместе с множеством ваших конкурентов (рис. 2). Вам обязательно нужно понять, что для Клиента и ваша горячо любимая компания, и ваши продукты – это всего лишь одно из многих предложений на огромном рынке.

При этом совершенно неважно, осознаете ли вы эту ситуацию или нет. Это данность. Вы, разумеется, можете продолжать представлять ситуацию на рынке в виде первой схемы (рынок продавца). Только потом пеняйте на себя.

На рынке покупателя бессмысленно сидеть и ждать, когда придет покупатель. Надо самому активно идти к нему на встречу, иначе говоря, надо продавать. А в условиях конкуренции это ой как непросто! Недаром русские купцы поговаривали: «Купить-то и дитя купит, а вот продать – и дед наместся». Кстати, многие купцы продавать умели отменно.

Мы вплотную подошли к пониманию истоков маркетинга.

**Своим появлением маркетинг обязан  
трудностям работы на рынке покупателя.**

Когда на заре промышленной революции рынок продавца стал постепенно превращаться в рынок покупателя, то потребовалось многому учиться заново. Прежде всего, нужно было учиться продавать покупателю, приобретающему большую власть. Далее, с появлением массового производства большую часть товаров стали продавать через посредников – им нужно было помогать продавать. Стала широко использоваться реклама в газетах и журналах (ее называли «продажей в печати» – *salesmanship in print*) – ее нужно было наполнять продающим содержанием. И так далее. Все это потребовало новых знаний и навыков, совокупность которых и стали называть маркетингом.

Как ни странно, золотой век настоящего маркетинга – это первая половина XX века. Первыми маркетологами, как правило, были бывшие опытные продавцы-практики, наделенные аналитическими способностями и ощущением Клиента. Это же касается и первых рекламистов – специалистов по продающей рекламе.

Одним из выдающихся маркетологов начала XX века можно считать копирайтера Клода Хопкинса. Его книги читают до сих пор. И хотя многие современные маркетологи считают Хопкинса своим учителем, в его книгах вы не встретите слова «маркетинг». Кстати, выдающийся копирайтер Дэвид Огилви, поклонник Хопкинса, прирожденный маркетолог и даже лауреат Парлиновской премии по маркетингу, не очень часто употреблял это слово. Но дело не в словах,

а в сути.

Теперь поговорим об аксиомах маркетинга.

## **Аксиомы маркетинга**

Напомню определение аксиомы — это заведомо истинное утверждение, принимаемое без доказательств. Аксиомы являются результатом обобщения эмпирических (опытных) данных и наблюдений. Они опираются на здравый смысл.

Аксиомы нужны для того, чтобы, отталкиваясь от них, можно было развивать теории и представления, делать предсказания и давать рекомендации.

Можно говорить и об аксиомах маркетинга.

Из каких же представлений и опыта можно их вывести, опираясь на здравый смысл?

Мы выяснили, что маркетинг нужен только на рынке покупателя и что он должен в основном заниматься покупателем, потребителем, Клиентом. Но что в практическом плане означает «заниматься Клиентом»? И как это занятие, в конечном итоге, приведет к росту прибыли фирмы?

Ответы на эти вопросы были интуитивно понятны ранним маркетологам. Их опыт настоящего практического маркетинга первой половины XX века, еще незамутненного сентенциями академистов, гениально просто обобщил выдающийся теоретик бизнеса Питер Друкер. Давайте попытаемся вывести аксиомы маркетинга, отталкиваясь от его широко

известных представлений.

### ***Предназначение маркетинга: минимум усилий по продаже***

Друкер говорил: «Задача маркетинга состоит в том, чтобы свести к минимуму усилия по продажам» (*The aim of marketing is to make selling superfluous.*) Английский вариант звучит радикальнее: сделать продажи ненужными. Это, разумеется, метафора. Продажи, по крайней мере, их транзакционная часть, будут нужны всегда, так что не стоит воспринимать эту мысль совсем уж буквально.

К сожалению, некоторые не понимают, что маркетинг должен быть неразрывно связан с продажей. В противном случае он теряет смысл и превращается в упражнение ради упражнения. По мере роста конкуренции продавать становится все труднее, а маркетингу становится все труднее выполнять свое бизнес-предназначение. Требуется все более тонкий маркетинг.

Смысл всего этого станет понятнее, когда мы будем говорить о продажах в следующей части книги.

### ***Задача маркетинга: подготовка Клиента к покупке***

Друкер продолжает: «В идеале маркетинг должен создавать готового к покупке потребителя» (*Ideally, marketing should result in a customer who is ready to buy.*) Нетрудно убедиться в разумности этих слов.

Клиент является единственным источником финансовых поступлений для фирмы. Прав был Генри Форд, который внушал своим сотрудникам, что зарплату им платит покупатель, приобретая продукцию фирмы. А приобретает он только тогда, когда он хочет купить, иначе говоря, когда он готов к покупке.

**Именно подготовкой покупателя к покупке и должен заниматься маркетолог в первую очередь.**

Сталкиваясь с любителями красивых маркетинговых планов и стратегий, я иногда задаю им простые вопросы.

**А почему кто-то вообще будет покупать ваши продукты?**

**Что вы сделали для того, чтобы ваши Клиенты покупали ваши продукты?**

Обычно эти вопросы вызывают у них замешательство. Это печально. Особенно печально, когда это происходит на защитах дипломов в бизнес-школах после демонстрации дипломниками бесполезных схем, не имеющих к Клиенту ни малейшего отношения.

Итак, подготовка покупателя к покупке — это самая главная задача маркетолога. Важнее этой задачи для него ничего нет. Грош цена маркетологу, если он умеет писать красивые планы, разрабатывать грандиозные стратегии и впечатляю-

щие программы лояльности, CRM и т. д., но не умеет привлечь покупателя, не умеет подготовить его к покупке.

Объем маркетинговой работы по подготовке Клиента к покупке может быть разным. Ясно, что если сам внешний вид продукта уже многое говорит покупателю о продукте и отлично его «продает» (так называемые «очевидные» продукты – см. «Виды продуктов» на с. 239), то объем усилий маркетолога по подготовке Клиента к покупке будет минимальным.

Если же фирма выпускает на рынок новый продукт с неизвестным названием, основанный на неизвестных потенциальным покупателям технологиях и/или материалах, призванный удовлетворить дотоле несуществовавшие потребности, то маркетологу придется очень много и творчески поработать. В этом случае именно от талантов маркетолога будет в основном зависеть рыночный успех такого продукта. Ну, хорошо, скажет читатель, предназначение и метод маркетинга, по Друкеру, понятны, но это только декларации. Что именно на практике поможет маркетологу свести к минимуму усилия по продаже и подготовить к покупке равнодушного Клиента?

Ему поможет правильное маркетинговое мировоззрение.

***Мировоззрение маркетинга: на все смотреть только глазами Клиента***

Еще одна гениальная мысль Друкера: «Маркетинг –

это весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения Клиента» (*Marketing is a whole business seen from the customer's point of view.*). Иначе говоря, маркетинг – это незримое присутствие Клиента во всех аспектах бизнеса.

Друкеру вторит современный теоретик бизнеса Том Питерс: «Возьмите за правило смотреть даже на мельчайший нюанс самой незначительной программы, политики и системы через глаза Клиента – то есть то, как это воспринимает Клиент, а не вы».

Глава фирмы DuPont Эдгар Вуларт: «Имеет значение лишь то, что трогает покупателя».

Экс-президент Ford Motors Д. Петерсон: «Душа и сердце конкуренции – это знание того, как обратиться к своим Клиентам».

Свое умение смотреть на все глазами Клиента лучшие практики маркетинга и рекламы превращают в методологию, в эффективный рабочий инструмент. Вышеупомянутый Клод Хопкинс говорил в 1920-е годы: «Полностью забудьте о себе. Представляйте себе типичного покупателя, достаточно заинтересованного в том, чтобы прочесть о вашем продукте. Держите его перед своими глазами. Подбирайте каждое слово таким образом, чтобы улучшить впечатление о вас».

Умение рассматривать все в бизнесе только с точки зрения Клиента является стержнем маркетингового мышления. Большая часть этой книги посвящена тому, как готовить

Клиента к покупке, рассматривая весь бизнес с точки зрения Клиента. Причем на всех участках работы маркетолога, начиная с маркетинговой проработки нового продукта.

## Клиенто-маркетинг

Читателя наверняка удивит название этого раздела. Если из вышесказанного следует, что маркетинг должен заниматься Клиентом, то понятие «клиенто-маркетинг» – это вроде бы тавтология. Строго говоря, это так.

Кстати, еще одним примером «вынужденной» тавтологии можно считать выражение «продающая реклама» – реклама, по определению, должна быть продающей. Но, увы.

Говорить специально о «клиенто-маркетинге» дает повод то, что сегодня значительная часть академического и даже практического маркетинга не клиентоориентирована. Показательно то, что обожаемая академиками бессмысленная игра в «пи-пи» (4р) даже не включает Клиента вообще – а эти «пи-пи» якобы описывают все поле деятельности маркетолога. Дело в том, что академистам Клиент не интересен: он не вписывается в их стройные схемы. Многие их определения маркетинга даже не упоминают Клиента.

Рассмотрим два интересных определения маркетинга, в которых фигурирует Клиент.

Прабху Гуптара (*Prabhu S. Gupta*): «Маркетинг – это **творческий** процесс удовлетворения потребностей Клиен-



та с выгодой для себя».

Обратите внимание на слово «творческий». Действительно, настоящий маркетинг – это мучительно творческий процесс.

Chartered Institute of Marketing (CIM): «Маркетинг – это процесс выявления, **предугадывания** и удовлетворения потребностей Клиента с выгодой для себя».

Здесь появилось интересное слово «предугадывание». Умение предугадывать особенно полезно при разработке новых продуктов.

Можно создать определение, объединяющее все лучшее из перечисленного:

«Маркетинг – это творческий процесс выявления, предугадывания и удовлетворения потребностей Клиента с выгодой для себя».

Слова «Клиент», «потребности» и «удовлетворение» суть ключевые понятия клиенто-маркетинга. Именно на тонком понимании смысла и философии каждого из этих понятий и базируется маркетинговое мышление. И именно поэтому мы постараемся пристальнее приглядеться к каждому из них.

Слова «с выгодой для себя» также важны. Если вы великолепно удовлетворяете потребности своих Клиентов, но несете убытки, вам придется покинуть этот бизнес.

Недостатком этого определения является то, что оно не говорит, что именно надлежит делать клиенто-маркетологу.

логу. Стоит вернуться к Друкеру.

### ***Определение клиенто-маркетинга, по Друкеру***

Давайте попытаемся, отталкиваясь от идей Питера Друкера, создать более «инструментальное» определение клиенто-маркетинга. У нас получится:

**Маркетинг – это умение**

**смотреть на все глазами Клиента,**

**для того чтобы**

**подготовить Клиента к покупке,**

**для того чтобы**

**свести к минимуму усилия по продаже...**

**Я бы еще добавил:**

**для того чтобы**

**получить максимальную прибыль  
при минимальных затратах.**

Это определение является общим руководством к действию для клиенто-маркетолога.

Проницательный читатель, идя по книге, старайтесь мысленно держать перед глазами это определение.

### ***Некоторые положения клиенто-маркетинга***

Можно отметить несколько важных аспектов клиенто-маркетинга.

**Не товары, а решения.** Если разобраться, то человеку нужны не товары и услуги, как таковые, а его удовлетворенные потребности и его решенные проблемы. Если у вас течет крыша – это проблема, которую вы хотели бы решить быстрее, надежнее и дешевле. А что для этого будет использовано, лист шифера или железа, герметик и т. д., вас это не особо волнует. О некоторых способах решения этой проблемы вы можете даже и не знать.

Отсюда следует, что маркетинг – это, в сущности, не продажа товаров и услуг, а продажа решений проблем Клиента. А для того чтобы продавать эти решения проблем, нужно, как минимум, соответствующие проблемы тонко понимать.

Я благодарен курсам Херох, на которых эту идею капитально вбили в мои мозги. Спасибо фирме Херох.

## **Настольная издательская система Ventura**

На Херох'е я много колесил по Руси с выставками

и семинарами. Я всегда возил с собой компьютер. Тогда компьютеры были редкостью, а установленная на моем ПК программа Xerox Ventura Publisher тем более: по тем временам она выполняла чудеса верстки (сейчас все это делает элементарный MS Word). В каком-то городе на эту программу обратил внимание один журналист. Он был так поражен ее возможностями, что убедил меня провести семинар для представителей местных издательств. Имея за плечами достаточный опыт издательской работы, я знал, что верстка книги тогда занимала полгода, внесение даже небольших изменений было мукой. Ventura же позволяла верстать книгу или газету за день и вносить изменения за секунды.

Собравшихся представителей издательств я просил не задавать мне вопросов по технологии компьютерной верстки, а давать мне команды: сделать многоколоночный набор, вставить колонтитулы, изменить шрифты, отформатировать параграфы и страницы и т. д. Все это я делал пред их изумленными очами, как фокусник – я «продавал» не продукт, а те решения, которые можно с его помощью получить.

По ходу я снимал страхи, поясняя, как несложно обучить работе в этой программе человека, совершенно незнакомого с компьютером, и разъяснял выигрыш во времени и средствах. Последним убеждающим аргументом был перечень известных издательств, где уже была успешно введена верстка с помощью Ventura.

Мне потом пришлось в Лондоне объяснять причины

взрыва продаж этой недешевой программы.

**Только «Выигрыш-Выигрыш».** Общение с Клиентом при продаже, на переговорах и в прочих ситуациях может иметь такие результаты для сторон: «Выигрыш-Выигрыш», «Выигрыш-Потеря», «Потеря-Выигрыш», «Потеря-Потеря». Нетрудно видеть, что идеалом в маркетинге является ситуация «Выигрыш-Выигрыш» (*WIN – WIN*), когда выигрывают и компания, и Клиент. Все другие ситуации рано или поздно приводят к разрыву отношений.

Это подсказывает еще один взгляд на понятие маркетинга: маркетинг – это обеспечение для компании и Клиента ситуации «Выигрыш-Выигрыш».

С этой позиции несколько странно воспринимаются такие темы в маркетинговой литературе, как «манипулирование потребителем», «победа на переговорах» и т. д. Разумеется, можно и манипулировать, и побеждать. Но только тогда, господа, когда вас не интересуют долгосрочные партнерские отношения с Клиентом.

### ***Клиентинг***

Поскольку в настоящем маркетинге все крутится вокруг Клиента, то маркетинг стоило бы переименовать в «клиентинг». Тогда бы руководители компаний четко понимали клиентоориентированные задачи маркетинга, а маркетологи просто не могли бы в своей работе потерять связь с Клиентом. К сожалению, последнее происходит сплошь и рядом.

В 1980-е годы спаситель фирмы Хегох Дэвид Кернс в своей книге писал о причинах надвигающейся катастрофы: «Мы повсеместно утратили связи с покупателями – а это самая главная составляющая успеха... А беды начинаются как раз тогда, когда мы перестаем слушать Клиента – рано или поздно такая глухота может привести к роковому исходу... Из живой, ориентированной на рынок компании Хегох превратился в сложно структурированную финансовую организацию».

Джек Уэлч, который много лет руководил огромной организацией General Electric, предупреждает: «Иерархия – это организация, которая повернута лицом к шефу и задницей к Клиенту». Эти слова идеально описывают ситуацию в любом псевдомаркетинговом отделе.

## **«Клиент» в клиенто-маркетинге**

В маркетинге полезно придерживаться расширительного толкования понятия «Клиент». Это не только покупатель, конечный пользователь и получатель услуг, но и любая заинтересованная сторона: сотрудник компании, слушатель семинара, посетитель выставки, читатель ваших документов, поставщик, дилер, партнер, акционер, правительство и общество. А также всевозможные «влиятели», например, семьи сотрудников. В рекламе – это к тому же еще и потребитель рекламы, то есть читатель, зритель или слушатель. Ин-

интересы заинтересованных сторон могут не совпадать.

Если говорить об основном Клиенте, покупателе, то для творческого клиенто-маркетолога это не отсутствующий в реальной жизни *Ното economicus* (персонаж из книг по экономикс), а часто равнодушный, циничный, занятый своими делами, ошалевший от информационного (и особенно рекламного) загромождения, заваленный предложениями персонаж, имеющий доступ к Интернету и другим источникам информации. Теодор Левитт добавляет: «Клиенты непредсказуемы, разномастны, непостоянны, глупы, недалекновидны, упрямы и вообще проблемны».

Нравится это кому-то или нет, но именно с таким неудобным Клиентом чаще всего имеют дело фирмы. Непонимание этого приводит к тому, что изящные маркетинговые программы часто проваливаются.

Каждый бизнесмен должен четко понимать, что настоящий маркетинг делается не в его голове и не в его компьютере.

## **Маркетинг делается в сознании равнодушных Клиентов.**

Чтобы попытаться понять, что происходит в этом сознании, полезно почаще контактировать с Клиентами, участвуя в личной продаже, переговорах и семинарах; отвечая на вопросы и жалобы Клиентов; выслушивая мнения продавцов.



Иначе говоря, маркетолог должен постоянно держать связь с Клиентами.

Понятия «связь с Клиентами», «ориентация на Клиента», «слушать Клиента» являются основными в словаре настоящей рыночной компании. В этот словарь можно добавить слова Цино Давидовфа, который «не переставал любить своих Клиентов».

Для клиенто-маркетолога Клиент – это центр его мыслей и чаяний.

Клиент становится все более требовательным и даже капризным; удовлетворить его потребности и прихоти становится все хлопотнее. Побеждают те, кто умеет эти потребности предвосхищать.

Сеть отелей Ritz считает: «Если вы попросите о чем-то в хорошем отеле, вы это получите. В великолепном отеле вам ни о чем просить не надо». Президент Ritz Хорст Шульц сказал: «До тех пор, пока ваши Клиенты не удовлетворены на 100 %, и не просто удовлетворены, а в восторге от того, что вы для них делаете, вам есть к чему стремиться. И если вы достигли этих 100 % удовлетворенности Клиента, удостоверьтесь, что вы внимательно следите за возможными изменениями этих 100 %, чтобы быстро изменяться вместе с ними».

Меняйтесь вместе со своими Клиентами, господа!

## **Выгодное партнерство**

Британский интернет-магазин Value Direct продает бытовую электротехнику и электронику. У компании нет складов. Заказы она передает поставщикам, затем она связывается с независимой дистрибьюторской компанией, которая доставляет продукты Клиентам. Value Direct также установила контакты с журналом для потребителей *Which?* который проводит тестирование потребительских продуктов и сообщает об их функциональных особенностях, надежности и пр., а также дает оценки их качества. На основании этих данных Value Direct обеспечивает поставку именно этих продуктов и предлагает дополнительные скидки подписчикам журнала, а также дополнительные услуги, например, утилизацию старого оборудования при покупке нового.

## **Есть ли кризис маркетинга?**

По мере обострения конкуренции на рынке мы сталкиваемся с неожиданным парадоксом: бизнес ждет от маркетинга все большего, но... его практическая эффективность и престиж падают. Все это дало повод для разговоров о том, что маркетинг якобы устарел, что он испытывает кризис, что ему наступил конец.

Серджио Займан даже написал книгу «Конец маркетинга, как мы его знаем». Какой маркетинг «знает» Займан, автор вошедшей в историю грубейшей ошибки с New Coke, стоившей фирме Coca-Cola \$1,5 млрд? Если он говорит о конце **такого** маркетинга, то это можно только приветствовать – такой маркетинг никому не нужен.

Писать о проблемах маркетинга начали с 1980-х годов, вскоре после того как в бизнес начали приходить первые выпускники факультетов маркетинга. Показательно, что тон оценок со временем не меняется. Сравним оценки из двух статей, опубликованных с разницей в 20 лет.

1981 год (*Webster*)

*Отсутствие у маркетологов предпринимательского духа и инноваций. Продуктивность маркетинга снижается, маркетинговые расходы растут. Все маркетологи думают одинаково и боятся риска.*

2000 год (*Piercy*)

*Маркетинг воспринимается оторванным от реальности. Маркетинговая литература не имеет никакого отношения к работе практиков. Нет ориентации на рынок. Нет стратегического мышления.*

Что можно сказать по этому поводу? Клиенто-маркетинг не испытывает никакого кризиса. Маркетинг, а лучше сказать маркетинговые подходы, маркетинговое мышление, существуют и будут существовать до тех пор, пока в мире су-

существует Клиент и пока у Клиента есть выбор. И чем больше будет этот выбор, тем больше будет нужен клиенто-маркетинг.

Жесточайший кризис испытывает не маркетинг, а его профанация, его уродливый двойник – псевдомаркетинг. Причиняемый им финансовый и имиджевый вред трудно переоценить.

Иногда можно слышать разговоры о необходимости возрождения, ренессанса и омоложения маркетинга. Что ж, если кому-то нравится время от времени забывать и снова вспоминать сущность настоящего маркетинга, то можно поиграться и в «ренессансы». Но лучше отправить на свалку псевдомаркетинг и заняться просто маркетингом, таким, каким он должен быть – идущим не от мертвых схем, а от живого Клиента. Маркетингом, готовящим Клиента к покупке.

Итак, параллельно существуют как бы два маркетинга: маркетинг и псевдомаркетинг. Об этом прямо или косвенно пишут многие авторы. Энтони Браун (*Antony Brown*) из IBM говорит:

«Есть два типа корпораций: корпорации с маркетинговым отделом и корпорации с маркетинговой душой... Последние наиболее успешны; первые же быстро исчезают».

Маркетолог Прабху Гуптара:

«Есть различие между философией маркетинга и методами маркетинга. Можно иметь философию без множества методов; и, как это ни удивительно, можно также иметь методы

без философии. В большинстве случаев первое имеет смысл; второе же не имеет смысла ни при каких обстоятельствах... Маркетинг – это мировоззрение, которое применимо ко всему в бизнесе, более того, к любому иному занятию».

Итак, философия и душа маркетинга противопоставляются методам и «отделам» маркетинга. Если первое – это настоящий маркетинг, то второе – это псевдомаркетинг, или «экономо-маркетинг».

## Экономо-маркетинг

В середине прошлого века в маркетинговые школы вслед за Филипом Котлером пришли толпы преподавателей-экономистов, которым показалось, что маркетинг – это всего лишь ответвление их любимой экономической теории. Немудрено, что их определения маркетинга мало отличаются от определения экономикс. Вот одно из них:

«Маркетинг – система взглядов, функция координации различных аспектов коммерческой деятельности, комплекс взаимосвязанных элементов деловой активности, философия бизнеса, цель которой – смягчение кризисов перепроизводства, наконец, процесс сбалансирования спроса и предложения».

Эти господа превратили маркетинг в некое подобие привычной для них экономикс с ее «спросом», «предложением» и «кризисами перепроизводства»; с ее математикой, схе-

мами и роботообразным Клиентом – отсутствующим в природе, рациональным, лишенным эмоций, корыстным *Homo economicus*.

Они утверждают, что якобы верят только в «надежные факты», под которыми они понимают набор цифр, по большей части не имеющих отношения к делу. Для того чтобы эту цифирь получить, они проводят дорогостоящие, неуклюжие, многомесячные «исследования», часто с использованием компьютерных программ и даже нейронных сетей.

**Основные черты академического псевдомаркетинга:**

- безответственность перед практикой;
- неправильное образование;
- «онаучивание НЕ-знания»;
- схоластичность и догматизм.

Если отделы маркетинга укомплектованы дипломированными маркетологами, то часто можно говорить и о практическом псевдомаркетинге. **Его черты:**

- забюрократченность отделов;
- цифромания;
- увлечение исследованиями;
- конкурентоориентированность.

Более детально болезни псевдомаркетинга и их причины рассмотрены в Приложении 2. Я бы особенно рекомендовал

его прочитать преподавателям маркетинга и желающим поступить в бизнес-школы по специальности «маркетинг».

Жертвами псевдомаркетинга становятся не только компании, но и сами псевдомаркетологи. Разочарованное руководство, не желающее оплачивать псевдомаркетинг, реагирует жестко – закрывает отделы маркетинга или увольняет отдельных маркетологов.

О печальной судьбе горе-маркетологов пишут обозреватели из чикагской компании Spencer Stuart: средний «срок жизни» на фирме директора по маркетингу – менее двух лет; на фирмах, занимающихся товарами народного потребления (ТНП), и того короче – не больше 10 месяцев.

Вы только вдумайтесь: затрачено столько сил и денег на университетское и MBA-образование, было столько надежд, – и... оказаться на улице через несколько месяцев из-за своей бесполезности для бизнеса!

А что об этом думают маркетинговые школы? Создается впечатление, что это их не волнует. Вот как «продукцию» этих школ охарактеризовал британский маркетолог Найджел Пирси (*Nigel Piercy*) в своей книге “Market-Led Strategic Change”.

## **Заповеди MBA-маркетолога**

- Ты не должен улыбаться.
- Ты должен быть скучным, лишенным юмора придурком на протяжении всей своей карьеры, ибо разве не такими яв-

ляются твои профессора?

- Ты должен всем говорить, что планы и системы значат больше, чем реальные дела.
- Ты должен считать, что то, чего нельзя измерить с точностью до шестого знака, не существует в принципе (тебя не должны беспокоить такие мелочи, как удовлетворенность Клиента и продающие моменты...).
- Ты должен преследовать творческих и нестандартных людей, ибо разве не заслуживают они прозябания там, где они никому не причинят вреда?
- Ты должен молиться на алтаре бюрократии, ибо разве не красота схем является мерилom твоей истинной ценности?
- Ты должен сидеть на совещаниях до скончания века, ибо разве не числом совещаний определяется твоя продуктивность?

Я полагаю, что вы встречали подобные персонажи. Бизнес-школы наплодили их десятки тысяч.

## **Сравните два маркетинга**

В Шереметьево к стойке пассажиров бизнес-класса Air France подошла на регистрацию женщина. Ей вернули билет со словами: «К сожалению, места в бизнес-классе закончились».



Объяснение: «Мы продаем билеты в бизнес-класс в количестве, превышающем фактическое число мест. На случай, если вдруг один пассажир не придет, то его место не останется пустым. Это политика нашей авиакомпании... Мы можем посадить вас в эконом-класс, а по прилету вы обратитесь в представительство авиакомпании Air France, заполните несколько документов и вам возвратят разницу стоимости билетов».

И ни одного извинения!

Все это шокировало не только эту женщину, но и всех пассажиров, стоящих на регистрацию у соседних стоек.

Как вы думаете, что пассажиры, ставшие свидетелями данной ситуации, подумают, прежде чем воспользоваться услугами этой авиакомпании в будущем?

По вине авиакомпании American Airlines был безнадежно испорчен роскошный чемодан одного из пассажиров. В качестве компенсации за нанесенный ущерб отделом удовлетворения претензий был выписан чек на сумму, превышающую стоимость чемодана на 50 долларов. Чуть позже пострадавшему позвонили и назвали магазин, где как раз шла распродажа подобных вещей. Я думаю, что комментарии здесь излишни.

## **Представления о рынке у экономистов и маркетологов**

Маркетингу не повезло с названием, а точнее с тем, что это название происходит от слова «рынок». Некоторые из этого делают неправильные выводы.

Чем должен заниматься маркетинг в самом широком смысле этого слова? Многие, включая преподавателей маркетинга, на этот вопрос отвечают так: маркетинг должен заниматься рынком.

Но позвольте, рынком занимается руководство и Совет директоров компании. Рынком также занимаются многие подразделения компании, причем все по-разному, с разных точек зрения. (Кстати рынком занимаются экономикс и прочие бизнес-дисциплины.)

Иначе говоря, понятие «рынок» для разных специалистов наполнено разным содержанием.

**Для экономиста рынок – это  
денежные и товарные потоки.**

Для экономиста рынок – это денежные и товарные потоки.

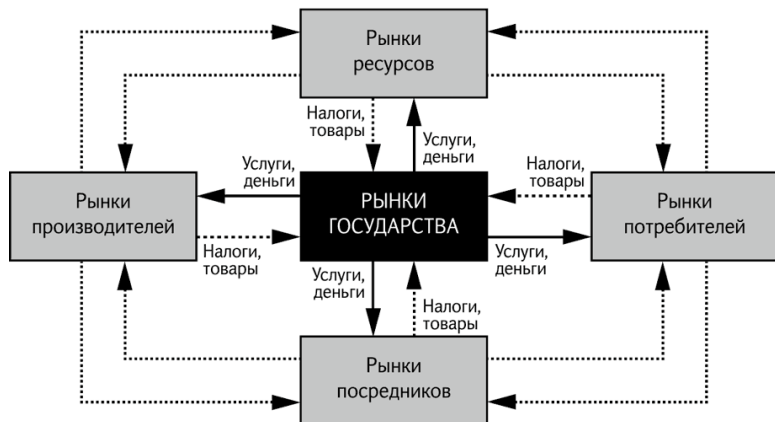


Рис. 3

Эту схему (рис. 3) многие экономо-маркетологи, включая Котлера, приводят в своих книгах по маркетингу.

Когда экономисты говорят о Клиенте, то они неохотно «спускаются» к нему от своей уютной товарно-финансовой идеи рынка.

Если все в компании занимаются рынком, то...

### **Зачем же тогда нужны маркетологи?**

Как мы уже знаем, появление маркетинга в бизнесе связано с осознанием простой истины: «Рынок никогда и ничего не покупает, покупают Клиенты» (Том Питерс). А этих Клиентов надо готовить к покупке.

**Маркетологи нужны не столько для работы с рынками, сколько для работы с Клиентами.**

Говоря о рынке, они «поднимаются» до него от трудно предсказуемого Клиента.

**Для маркетолога рынок –  
это усредненный Клиент.**

Не только на рынок, но и на многое в бизнесе экономисты и маркетологи смотрят с разных точек зрения. Как мы знаем, маркетологи должны «смотреть на все в бизнесе глазами Клиента» (Друкер) и подводить его к покупке. На это способны только люди с маркетинговым мышлением. Экономическое мышление здесь часто является препятствием.

Бизнесу нужны и экономисты, и маркетологи. Нужен симбиоз их подходов. Но не нужно один подход подменять другим, как это делают экономо-маркетологи.

## **Наука, искусство или ремесло?**

Этот вопрос совершенно не интересует представителей сотен почтенных практических профессий: инженеров, учителей, агрономов, врачей, военных, реставраторов... Но почему-то он страшно волнует академических маркетологов и богемствующих рекламистов. В результате «академиче-

ский» маркетинг страдает от претензий на статус науки, а реклама – от претензий на статус искусства. И то и другое обходится бизнесу исключительно дорого, в прямом смысле этого слова.

Что стоит за желанием некоторых причислить маркетинг к наукам? То уважение, которым традиционно пользуется наука. Позвольте, но разве кроме науки нет других достойных занятий?

Перечисленные выше профессии – это явно не науки и не искусства, но насколько же они трудны, полезны и уважаемы!

Является ли практический маркетинг наукой?

Для начала полезно задаться вопросом: а что вообще имеет право называться наукой? Принято считать, что наука – это знания. Да, разумеется, все науки включают определенный объем знаний, иногда большой, иногда не очень. Но науку отличают не механистические знания (тысячи латинских и местных названий животных и растений в биологии и медицине, минералов в геологии, звезд в астрономии и так далее), ибо в некоторых ремеслах таких знаний не меньше. Науку отличают законы, теории и формулы, которые, во-первых, подтверждаются теоретически и практически и, во-вторых, что главное, помогают что-то предсказывать.

Есть ли такие знания в маркетинге? Увы.

## **Научных знаний в маркетинге нет.**

Как было бы хорошо, если бы они были. Тогда жизнь маркетолога превратилась бы в сказку: при появлении любой маркетинговой проблемы ему нужно было бы просто взять с полки толстенную книгу, найти соответствующий раздел и получить однозначный ответ. (Правда, тогда точно такие же ответы получали бы и его конкуренты.)

Хотя теоретический маркетинг не наука, он бы очень выиграл, переняв у точных наук честность, строгость, доказательность, анализ границ применимости того или иного положения.

Является ли практический маркетинг искусством?

Если под искусством понимать изобразительные искусства и литературу, то ответ, несомненно, отрицательный – среди прочего, основное предназначение изящных искусств состоит в том, чтобы нравиться.

Но если слово «искусство» употреблять в том смысле, в котором его употребляют во фразах типа «искусство управления», «военное искусство» и т. д., то ответ положительный. Да, практический маркетинг является искусством удовлетворения потребностей Клиента с выгодой для себя, искусством подготовки Клиента к покупке.

Итак, если маркетинг – это не искусство и не наука, то,

что это? Это высокое ремесло, требующее привлечения всех человеческих ресурсов маркетолога и методов из разных областей знания.

## **Маркетинг – это не теоретизирование, а исполнительское мастерство!**

Для иллюстрации сказанного давайте поищем более привычные параллели. Например, в стихосложении и музыке также немного теории, но от этого поэзия и музыка простыми не становятся.

Поэт может освоить стихотворные размеры, ритмы, жанры, блестяще знать мировую поэзию, но... плохо писать стихи. При этом некоторые пишут сносные стихи, не умея «отличить ямба от хорея» или даже не подозревая о существовании этих мудреных терминов. Будущий скрипач может блестяще сдать экзамен по теории музыки (мелодия, гармония, контрапункт, форма), но... При этом многие неплохо играют на музыкальных инструментах, даже не зная нот. Иначе говоря, в поэзии и музыке талант и исполнительское мастерство намного важнее теоретической подготовки.

В творческом практическом маркетинге не нужны маркетинговые «музыковеды». Нужны наделенные маркетинговым «слухом» маркетинговые «музыканты»-исполнители, желательно отличные импровизаторы. Американский маркетолог Лиза Фортини-Кэмпбел (*Lisa Fortini-Campbell*) заме-

чает: «Как это ни печально, но большинство маркетологов не имеют никакого “слуха”. Вы можете себе представить оркестр, состоящий из таких людей?». Могу. В маркетинге, разумеется.

Вспомним известные слова тургеневского героя Базарова: «Природа – не храм, а мастерская, и человек в ней работник». Эту мысль можно отнести и к маркетингу. Именно в «мастерской», а не в «храме», «студии» или «творческом бутике», работают маркетинговые и рекламные мастера, нацеленные на достижение результата. Именно такие мастера должны стать героями нашего времени гиперконкуренции.

История сохранила для нас десятки имен представителей «практических» профессий, даже выдающихся мастеровых. Чего стоит один Страдивари.

Вы только вдумайтесь: канули в лету имена многих властителей и грандов науки, а мы помним некоторых ремесленников: Кулибина, Черепанова, Ползунова, Левшу. Весь мир знает имя Михаила Калашникова, мастерового человека с золотыми руками, светлой головой и... образованием 9 классов алтайской школы. А вот имя генерал-полковника, профессора, принимавшего у сержанта Калашникова первый образец автомата, знают только специалисты.

История сохранила также имена некоторых талантливых практиков маркетинга и рекламы.

Учитесь у них!



## В чем трудность маркетинга

Маркетинг и псевдомаркетинг трудны каждый по-своему.

Псевдомаркетинг – это горы «кирпичей» Котлера и прочих борзописцев. Чтобы выучить все содержащиеся в этих талмудах академические схемы и диаграммы, потребуется масса времени и сил. При этом в конце студента-отличника ждет разочарование: все эти «знания» оказываются бесполезными в жизни.

Маркетинг, основанный на подходе ко всему в бизнесе с точки зрения Клиента, довольно прост в теории – в нем не так уж много требующих запоминания положений. Зато, как музыка и стихосложение, он труден в практическом применении; некоторым же студентам-отличникам маркетинговая практика не дается вовсе. Как ни старайся!

Реальный успех в маркетинге сложен. Иначе как объяснить тысячи провальных продуктов и маркетинговых кампаний, частые увольнения маркетологов, понапрасну растраченные маркетинговые миллионы. При этом с каждым годом, по мере усиления конкуренции, работа маркетолога становится все сложнее и сложнее.

Давайте попытаемся разобраться в причинах этой сложности. Начнем с одной «маркетинговой» пословицы: «Самое большое расстояние – до кошелька». Этот продукт тысячелетий еврейской коммерческой мудрости я бы развесил в де-

сятках мест на каждой фирме и с нее я бы начинал обучение маркетологов. Ибо что есмь маркетинг, как не попытка пройти этот многотрудный путь до кошелька незаинтересованного, циничного Клиента, иначе говоря, создать «готового к покупке потребителя».

А многотруден сей путь потому, что пролегает он через самую загадочную *terra incognita* в мире – через сознание и даже подсознание человека, человека Живущего и человека Покупающего. Добраться до этого кошелька одновременно стремятся все конкуренты.

В отличие от операций, которые называют телом компании, маркетинг называют душой компании. Но если это так, то эта душа должна быть интересна и понятна Клиенту. Иначе ваш разговор с Клиентом по душам не состоится, и все ваши маркетинговые усилия будут тщетными.

Но чтобы сделать что-то интересным другому, надо для начала знать, а что же ему интересно. А это не всегда просто. Вспомните, как вы мучаетесь, выбирая подарок, – ведь так хочется, чтобы подаренная вещь не пылилась потом в ящике стола, а доставляла получателю радость и приносила ему пользу. Отметим при этом, что подарок чаще всего делается близкому и знакомому человеку, о привычках и пристрастиях которого вы имеете достаточно полное представление.

А что же тогда говорить о Клиентах, большинство из которых вы и в глаза не видели? Живого Клиента видит про-

давец; маркетолог и рекламист имеют дело со среднестатистическим Клиентом определенной «целевой аудитории». А как же можно понять этот таинственный «усредненный образ»? Это трудно, очень трудно.

## Мегамозгами, а не мегаденьгами!

Вспомним слова Энтони Брауна (*Anthony Brown*) из IBM: «Есть два типа корпораций: корпорации с маркетинговым **отделом** и корпорации с маркетинговой **душой**... Последние наиболее успешны; первые же быстро исчезают».

В сущности, Энтони Браун имел в виду два различных, можно сказать, полярных подхода к маркетингу в организации: формальный, бюрократический («отдел»), практикующий псевдомаркетинг; и творческий («душа»), основанный на маркетинговом мышлении и клиентоориентированности. Иначе говоря, он имел в виду две разные философии практического маркетинга.

Формальные и творческие маркетинговые подразделения будут тратить разное количество корпоративных ресурсов. Их офисы будут занимать разные площади, они будут использовать разное количество офисной техники и даже канцелярских принадлежностей. Они будут иметь разное количество сотрудников: в псевдомаркетинговых отделах нередко протирают штаны 20–30 человек.

«Корпорации с маркетинговой “душой”» обычно имеют

немного профессиональных маркетологов. Зато там маркетинговое мышление может пронизывать всю клиентоориентированную компанию; там рационально тратят деньги на маркетинговые кампании; там хорошо поставлен внутренний маркетинг.

В бизнес-литературе можно встретить много жалоб на непомерный рост маркетинговых расходов, часто при снижении отдачи от них. По большей части эти нарекания следует отнести на счет отделов псевдомаркетинга. Они – признанные мастера выколачивать впечатляющие бюджеты.

Один профессор постулировал три «принципа маркетинга». Среди них был и такой: «Чем больше потрачено на маркетинг, тем выше вероятность успеха новых продуктов». Непонятно, почему почтенный профессор ограничился только новыми продуктами – псевдомаркетологи, похоже, вообще живут по принципу «чем больше потрачено, тем лучше». Они – обожаемые заказчики различных лохотронных организаций.

Они очень любят проводить и заказывать громоздкие и дорогостоящие маркетинговые исследования, большинство из которых дают ненужные и/или неправильные результаты. В лучшем случае эти результаты пылятся на полке (теряются только деньги, потраченные на исследования); в худшем случае на их основе принимают неправильные и/или запоздалые решения (потери гораздо больше).

Псевдомаркетологи из банков, сотовых компаний, авиа-

линий и даже железных дорог обожают транжирить миллионы на «брендинг», и особенно на какой-то таинственный «ребрендинг».

Для «изобретательного» псевдомаркетингового отдела есть ряд других возможностей впустую потратить деньги компании. Это могут быть, например, непродуманные выставки, PR-ные мероприятия и даже сувениры.

Несомненным чемпионом по ограблению компаний является бесполезная реклама. Некоторые компании, особенно крупные забюрократченные корпорации, занимаются такой «рекламой» годами. Чем хуже маркетинговое мышление у лиц, ответственных за маркетинговые коммуникации, тем больше вероятность того, что они потратят большие (огромные, гигантские) деньги на рекламу, не достигнув ничего или почти ничего.

В творческом клиенто-маркетинге закон «чем больше потрачено, тем лучше» не работает. Насколько ценны вежливость продавца, внимание стюардессы, терпение страхового агента? Очень ценны. Но чего стоит сделать продавца вежливым, стюардессу – внимательной, страхового агента – терпеливым? Денег небольших, но трудов немалых. И немалого маркетингового мышления.

Творческие маркетологи относятся к маркетинговым расходам не как к затратам, а как к инвестициям, от которых они ждут отдачи, то есть реальных рыночных результатов.

Пару слов о маркетинговых бюджетах. Несложно подсчи-

тать расходы на содержание отделов маркетинга и некоторые планируемые мероприятия, например, курсы продаж и встречи дилеров. Что касается других расходов, в частности, рекламных, то я пока нигде не нашел убедительных методик их планирования.

В любом случае лучше говорить о едином скоординированном маркетинговом бюджете, в котором рекламу, PR, промоушн, исследования рынка, обучение персонала и многое другое можно рассматривать как сообщающиеся сосуды. Когда все средства сосредоточены в одних руках, их можно оперативно направлять на то, что на данном этапе наиболее рационально. Это также обеспечивает экономию.

Наибольшую экономию и эффективность маркетинговой практики обеспечивают творческие маркетинговые мозги всей клиентоориентированной компании.

Мне всегда нравилось высказывание английского физика Эрнеста Резерфорда: «У нас нет денег, поэтому нам приходится думать». Работая штатным маркетологом или консультируя фирмы, я всегда стремился «думать», даже при наличии большого бюджета.

Я всегда считал и считаю одной из черт маркетингового профессионализма умение решать маркетинговые и рекламные проблемы малой финансовой кровью. Мегамозгами, а не мегаденьгами.

# Решения в маркетинге

Конечным продуктом маркетолога, как и любого менеджера, являются его решения, так что нам не мешало бы остановиться на некоторых аспектах принятия решения в маркетинге. Дело в том, что маркетинговые решения имеют серьезную специфику.

Здесь сразу же стоит оговориться, что, принимая решения, конкретный маркетолог может преследовать совершенно разные цели. Профессор маркетинга может стремиться показать свою ученость; маркетолог-консультант может стремиться как можно больше заработать на заказчике; маркетолог на фирме может стремиться создать у начальства видимость своей значимости; честный профессионал может стремиться заработать своей компании как можно больше денег. Очевидно, что решения одного и того же вопроса в перечисленных случаях могут быть совершенно разными и даже диаметрально противоположными.

Нас будет интересовать последний случай: решения, принимаемые честным профессиональным маркетологом, стремящимся принести максимальную пользу своей фирме или Клиенту, потратив при этом как можно меньше различных ресурсов компании. Как минимум, этот профессионал стремится не совершать грубых ошибок.

Здесь уместно затронуть тему цены маркетинговых оши-

бок. Согласно некоторым оценкам, средняя операционная ошибка в средней компании «стоит» \$10 тыс.; маркетинговые и рекламные ошибки стоят много дороже. А некоторые стоят даже жизни самой компании.

Отсюда следует, что буквально все, что способствует предупреждению ошибочных маркетинговых решений, должно быть предметом нашего пристального внимания.

Но не принимать ошибочных решений – это еще полдела. Этому худо-бедно можно научить. На выходе этого будет некоторая экономия маркетинговых бюджетов. Тоже неплохо, но этого мало.

Нужно уметь принимать **правильные** творческие решения. А в маркетинге это очень трудно!

Как правило, маркетинговые решения сложны и системны; они требуют учета массы факторов и обстоятельств. Часто они принимаются в состоянии стресса и нехватки информации.

## **Отрицательные стороны решений**

Обычно забывают, что практически все решения имеют отрицательные стороны. Неспособность или нежелание их учитывать может все погубить.

Есть российская поговорка (ее особенно любят военные): «гладко было на бумаге, да забыли про овраги». Так говорят, когда, принимая решение, не учитывают его отрицательных



последствий. Этот стиль принятия решения, похоже, взяли на вооружение наши думские бояре. Результаты их мышления прокомментировал один известный российский оратор: «Хотели, как лучше, а получилось, как всегда».

У древних китайцев был в почете знак «инь и ян» (рис. 4).



**Рис. 4**

У этого знака есть много объяснений. Одно из них может быть таким: даже в самом плохом есть что-то хорошее и даже в самом хорошем есть что-то плохое. То же самое касается и решений. Если, принимая решение, не учитывать «черную точку», то может оказаться, что ее размер со временем превысит размер белого поля. То есть решение, которое на первый взгляд кажется правильным, в конечном итоге может привести к неудаче.

В этом много раз убеждались, например, экологи. Попытки «исправить» природу приводят к последствиям, кото-

рые часто можно было предвидеть заранее, – просто никто не брал на себя труд заглянуть в будущее. Если начинают активно бороться со змеями, то потом страдают от полчищ крыс. Если, как это делали китайцы во времена Культурной революции, начать бороться с воробьями, то потом придется бороться с насекомыми-вредителями.

Если бы при принятии всех решений обязательно учитывались их отрицательные стороны, то мы бы жили в более мудром и безопасном мире. В нем вряд ли бы творили свои безумства Наполеон, Гитлер, Сталин. В их окружении было много прозорливых мыслителей, которые с самого начала предвидели катастрофу, к которой вел их зарвавшийся вождь. Когда в 1939 году Германия напала на Польшу, начальник немецкой разведки адмирал Канарис сказал: «Это начало конца».

Как же сделать так, чтобы решения учитывали «черную точку»? Нужно для начала выработать привычку при поиске решений искать их возможные негативные последствия.

Возьмите лист бумаги и вертикальной линией поделите его на две части. Слева напишите все возможные возражения против вашей точки зрения, все ее недостатки. Справа перечислите свои аргументы в пользу вашей точки зрения (рис. 5).

В маркетинге первой обязательной записью слева будут расходы ресурсов (не только финансовых), которые имеют место почти в любом проекте.



**Рис. 5**

К проекту следует приступать лишь тогда, когда анализ покажет, что правая сторона перевесит левую, причем существенно. Однако искать аргументы против собственных идей способен далеко не каждый. Тем более, далеко не каждый способен правильно воспринимать их со стороны.

Трудно найти человека, которому бы нравились критика и негативная информация: неприятные статистические данные, жалобы Клиентов и партнеров. Маркетолог должен воспитывать в себе «стойкость» к отрицательной информации. Более того, он должен ее всячески искать. От своих подчиненных он должен требовать, чтобы эту информацию они доводили до его сведения в первую очередь. Дело в том, что анализ негатива часто является толчком к улучшению.

Разумеется, многое зависит от принятой в компании деловой культуры. Даже 100 мудрецов не примут мудрого решения, если у них не принято обстоятельно обсуждать все «за» и «против» и открыто высказывать мнения. Я согласен с американским генералом Джорджем Паттоном: «Если все думают одинаково, то кто-то не думает».

### **Поощряйте критику!**

В 1980-е годы Херох был на краю пропасти. Одну из многочисленных причин описывает руководитель компании Дэвид Кернс: «На IBM, если что-то кому-то не нравилось, он мог на совещании встать и сказать об этом. В Херох – нет. Все говорили друг другу только приятное и хорошее, из-за чего совещания проходили мило, но практически бесполезно». В этом я убедился на собственном опыте работы в Херох, когда я высказал в лицо большой шишке из Лондона свое мнение о том, что одна модель копира, которую предполагалось поставлять на наш рынок, совершенно для него не пригодна. Подобострастная свита чуть не упала в обморок. Их менее всего интересовала аргументированность моих высказываний.

Поскольку в маркетинге основным генератором негативной информации является Клиент, то создайте для него все условия для того, чтобы он мог высказать вам свои претен-

зии (см. «Работа с недовольными Клиентами» на с. 319). Это поможет вам выжить на жестком рынке.

Другими проблемами могут быть коллегиальность принятия решений и превратно понимаемый командный дух. Последний также способствует замалчиванию недостатков.

В январе 1986 года сразу после старта взорвался шаттл «Челленджер» с семью астронавтами на борту. Комиссия по расследованию этой трагедии выявила, что некоторые инженеры возражали против запуска, однако позже они отказались от своих возражений. По мнению комиссии, именно наличие сплоченной группы, считавшей, что коллективный разум не ошибается, объясняет тот чрезмерный оптимизм и ту склонность к риску, которые и привели к катастрофе.

Привычку учитывать все аспекты можно и нужно воспитывать. В западных колледжах есть одна полезная традиция – так называемые *debating societies* (буквально «общества дебатов»). В них студенты учатся грамотно отстаивать свою точку зрения. Один из приемов, которые было бы полезно перенять нашим компаниям, состоит в следующем.

Всех делят на две группы – сторонников и противников какой-либо идеи. Они излагают свои доводы. Потом они могут поменяться местами. Не стоит удивляться тому, что часто те, кто вначале искренне отстаивал данную идею, после скрупулезного поиска и анализа аргументов «против» меняют свою точку зрения.

Сходные приемы используют фирмы при разработке раз-

личных программ. Своевременное выявление недостатков и просчетов планируемых проектов повышает их качество и готовность к отрицательным последствиям.

Умение учитывать все аспекты ситуации, проекта, закона и т. д. предполагает присутствие у принимающего решения совершенно нерусского качества – умения все тщательно продумывать.

Чем русский стиль принятия решений отличается от немецкого? Русский стиль – это «авось», «была не была», «ввяжемся в бой, а там посмотрим».

Немецкий стиль – это обстоятельная до занудности продуманность всех шагов, учет максимального количества обстоятельств, ответы на массу поставленных самим себе вопросов, причем под разными углами.

Ни тот, ни другой стиль не идеален – можно привести массу примеров в пользу и того и другого, в том числе и в маркетинге. Наилучшие результаты дает творческое сочетание продуманности и импровизации. Это блестяще доказано в разных сферах человеческой деятельности. Примерами могут служить Суворов и Ушаков в военном деле; Кернс (Xerox), Якокка (Chrysler) и Морита (Sony) – в бизнесе.

Меня всегда мучил один парадокс. Весь мир восхищается интеллектуальным потенциалом России, но при этом наша страна славится глупостью и непродуманностью чиновничьих решений.

Я не очень уверен в том, что наша Дума приняла хоть один

тщательно продуманный и реализуемый закон.

Как бы выиграла Россия, если бы мы научились продумывать детали и учитывать отрицательные стороны собственных решений!

## **От претензий до рекомендаций – один шаг**

Один профессионал разослал короткие письма своим Клиентам, в которых просил помочь в совершенствовании предлагаемых услуг. В письме он особо указывал, что не напрашивается на комплименты, а, напротив, рассчитывает найти с помощью Клиентов слабые места в своей работе, чтобы в дальнейшем заострить на них свое внимание. Каждому, кто ответил, профессионал тут же звонил либо для разрешения выявившейся проблемы, либо, чтобы просто поблагодарить за отклик. За шесть последующих месяцев он приобрел 44 Клиента, рекомендованных теми, кому были высланы письма.

## **Фактор времени**

Маркетинговые решения имеют разную срочность. Неожиданные ходы конкурентов или решения правительства, которые затрагивают ваш бизнес; свалившиеся с неба предложения или изменения на фондовом рынке могут по-

требовать решений в течение нескольких дней или даже часов. При планировании обучения персонала или выпуске нового продукта маркетолог может обдумывать решение неделями или даже месяцами. Но в любом случае решение должно быть своевременным – дорога ложка к обеду. Этого, к сожалению, не понимают многие дипломированные менеджеры.

Ли Якокка как-то сказал Филипу Колдуэллу, возглавившему компанию «Форд» после его ухода: «Ваша беда в том, Фил, что вы окончили Гарвард, где вас учили не переходить к действиям, пока не станут известны все факты... К моменту, когда вы их, наконец, добыли, оказывается, что они уже устарели, так как рыночная ситуация претерпела изменения. Вся жизнь – это фактор времени...». И далее: «Разумеется, менеджер обязан собрать как можно больше информации. Но в какой-то момент приходится довериться интуиции, пойти на риск. Во-первых, потому что даже правильное решение оборачивается ошибочным, если оно принято слишком поздно. Во-вторых, потому что, как правило, такой вещи, как абсолютная уверенность, не существует».

Фактор времени, как правило, мало учитывают компании, занимающиеся исследованиями рынка. Они могут предлагать многомесечные исследования.

## **Что влияет на решение в маркетинге**

В общем случае решение маркетолога будет определяться



следующими факторами (рис. 6).



**Рис. 6**

Кстати, нельзя снимать со счетов и такие совершенно не поддающиеся определению понятия, как талант и удача. Но вековая мудрость связывает удачу с трудолюбием. Известный канадский юморист (и по совместительству профессор политэкономии) Стефан Ликок говорил: «Я очень верю в удачу, и, чем больше я работаю, тем более удачливым я становлюсь». Маркетинг и реклама – это занятие для удачливых трудяг.

Клод Хопкинс так описывал, как он обычно выходил на удачное решение: «Каждый день я отмерял километры по парку, пытаясь разработать подходящий план. Я придерживался своих старых концепций. Оказывай услугу лучше, чем это делают другие, и ты получаешь хороший шанс победить. Как-то утром я пришел в офис и сказал: “У меня есть потрясающая идея”».

Далее, на качество наших решений оказывают влия-

ние наше настроение и даже состояние нашего здоровья. Похмелье, усталость и стресс не улучшают наши способности принимать решение. Люди, принимающие решения (ЛПР), должны научиться сочетать работу с отдыхом, если они не хотят приобрести синдром хронической усталости. Эта болезнь, среди прочего, катастрофически снижает качество принимаемых решений.

## **Образование**

К сожалению, формальное маркетинговое образование, в его нынешнем виде, чаще мешает (см. «Горе... от образования» на с. 501). «Образованный» маркетолог, скорее всего, будет полагаться на зазубренные схемы.

Однако маркетинг и реклама, не будучи науками, накопили значительный практический опыт, который помогает тем, кто берет на себя труд с ним ознакомиться. В частности, я имею в виду бизнес-мемуары успешных практических маркетологов и последние статьи практиков и аналитиков.

## **«Правильный» опыт**

Каждый практик обладает своим личным опытом. Всегда ли он полезен? Отнюдь.

## **Личный опыт может быть как достоинством, так и недостатком.**

Все зависит от того, **какой** это опыт?

Почему после Перестройки магазины неохотно брали на работу людей с опытом работы в советской торговле? Возьмете ли вы на работу, требующую самостоятельности и решительности, человека с большим опытом шарканья по министерскому паркету? Я не взял бы на работу в отдел маркетинга опытного специалиста по статистической обработке результатов исследований рынка – его интересует поведение коэффициента регрессии, а не удовлетворение потребностей Клиента. Я также не возьму на работу ветерана рекламных конкурсов – скорее всего, это типичный «креАтин», для которого победа на конкурсе важнее победы рекламы на рынке.

Но нет ничего ценнее опыта увеличения продаж с помощью успешных маркетинговых проектов, опыта создания продающей рекламы, опыта побед в тендерах и т. д.

Исключительно важен опыт создания новых успешных продуктов. Это задача для асов маркетинга и рекламы, о которых Огилви писал: «Я сомневаюсь, что в США найдется более десятка людей, способных по своему темпераменту и опыту справиться с такой задачей». Такой опыт на вес золота.

Но бойтесь соблазна механически переносить на вашего нового Клиента опыт работы со сходной организацией – продуктивные идеи часто закопаны в деталях и отличиях.

Чем больше у вас правильного опыта, тем богаче будет ваша продуктивная интуиция.

## **Информация**

Для принятия маркетингового решения желательно иметь как можно больше полезной информации о данной ситуации. Но далеко не всем ясно, **что** именно можно считать **полезной** информацией. В маркетинге почему-то многие не задумываются о том, что...

**Информация полезна только тогда,  
когда она помогает принимать  
правильные решения.**

Если данная информация никоим образом не влияет на принятие продуктивных решений, то она бесполезна. Огромные объемы бесполезной информации, которыми забиты компьютеры и полки во многих отделах маркетинга, являются одним из свидетельств непрофессионализма и расточительства его сотрудников.

Далее, на основании одной и той же информации разные

специалисты могут делать разные выводы и принимать разные решения. Участники медицинского консилиума могут по-разному интерпретировать данные обследования пациента; сыщики могут по-разному строить версии на основании имеющихся улик; полководцы могут по-разному оценивать данные разведки. Причем одни почти никогда не ошибаются; другие, даже более образованные, часто оказываются беспомощными. Особенно, когда жизнь не вписывается в заученные схемы.

Экономо-маркетолог и клиенто-маркетолог под информацией, как правило, понимают разные вещи.

**Для экономо-маркетолога информация** – это в основном цифры, графики и таблицы, получаемые, как правило, с помощью «исследований». Его обычно не интересуют достоверность и уместность данных, а также границы их применимости в тех случаях, когда эти данные верны.

Как правило, экономо-маркетологи собирают уйму дорогостоящей и бессмысленной информации, не имеющей никакого отношения к реальному Клиенту. Массу примеров подобной информации вы встретите в весьма тенденциозной книге «Антиинтуитивный маркетинг» Кевина Клэнси (*Kevin Clancy*) и Питера Крига (*Peter Krieg*). Один из этих примеров разбирается в разделе, посвященном исследованиям.

Будущие маркетологи учатся цифромании по талмудам экономо-маркетологов и, прежде всего, Филипа Котлера. Вот так, например, по мнению Котлера, робот по имени Лин-

да выбирает компьютер:

«Если мы узнаем (*А как узнаем?*), какое значение придает Линда каждому из свойств, то наверняка сможем предсказать (*Да неужели!*), на компьютере какой марки она остановит свой выбор. Предположим, что объем оперативной памяти она оценивает как 40 % ценности (*Линда – крупный специалист в компьютерах!*), графические возможности – 30 %, размер и вес ПК – 20 %, а его цену – 10 % (*А она догадывается о своих оценках?*). Чтобы определить, как оценивает Линда каждый компьютер, мы (*Кто «мы»?*) умножаем ее оценку каждого свойства ПК на весовой показатель (*Что он означает?*), выраженный в процентах (*Снова проценты?*), а затем складываем полученные произведения:

Компьютер А =  $0,4 (10) + 0,3 (8) + 0,2 (6) + 0,1 (4) = 8,0$ .

После проведения подобных вычислений для остальных компьютеров (*Их сотни!*) Линда выберет тот, который займет высшее место на ее шкале ценностей. Обладая информацией о процессе развития образа марки (*А что это такое?*), производитель ПК получает возможность повлиять на решение потребителей».

(*Кто же все-таки занимается этими невероятными вычислениями: «мы», Линда или производитель?*)

И, пожалуйста, господа, не задавайте свои неуместные вопросы о том, как маркетолог узнает проценты оценок; откуда Линда берет указанные веса и почему они в сумме дают 28 %, а не 100 %; почему она танцует от марок, а не от сво-

их компьютерных задач и пр.? Словом, не нарушайте стройность схоластических построений, господа.

Печально, что академические маркетологи все это читают, не подвергая сомнениям. Еще более печально, что все это они заставляют читать студентов.

Профессор Котлер свято верит в то, что измерить можно все: «Рекламодатели должны стремиться измерить “рекламный коммуникативный эффект” то есть потенциальное воздействие рекламы на уровень осведомленности и предпочтений потребителей, их знаний о товаре или марке. **Желательно также определить результаты влияния рекламы на уровень продаж**».

«Желательно также...» – это блеск! А кому вообще нужна такая мелочь, как продажа?

Одна из приведенных выше заповедей МВА-маркетолога (Пирси) гласит: «Ты должен считать, что то, чего нельзя измерить с точностью до шестого знака, не существует в принципе (тебя не должны беспокоить такие мелочи, как удовлетворенность Клиента и продающие моменты...)».

**Для клиенто-маркетолога** информацией является именно «мелочи»: то, что может обеспечить наивысшую удовлетворенность Клиента и то, что позволит ему создать убедительную продающую информацию, прежде всего, продающие моменты (см. на с. 214). К сожалению, большая часть этой информации не выражается цифрами и имеет оценочный характер.

Многим неясно, при каком объеме имеющейся информации целесообразно принимать решение, не тратя времени на сбор недостающих данных. Этим, в частности, объясняются неоправданные траты средств и времени на громоздкие количественные маркетинговые исследования.

Закон исходных данных Спенсера гласит: «1. Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией.

2. Хороший руководитель принимает решение и при ее нехватке.

3. Идеальный – действует в абсолютном неведении». Черчилль говорил: «Настоящая гениальность заключается в способности оценивать неопределенную, опасную и противоречивую информацию».

Маркетолог должен уметь оценивать уместность, достоверность и достаточность имеющейся информации и не ждать от жизни нереального. Он должен учитывать и то, что работа с информацией требует от человека и организации затрат ресурсов (времени, персонала, финансов, *know-how*). Планируя получение, обработку и интерпретацию маркетинговой информации, маркетолог должен четко представлять себе, для чего она ему нужна, то есть какие решения он будет принимать на ее основе. И можно ли данную информацию получить в принципе.



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.