

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Возьмите себя в руки: перестаньте строить самолеты из палок и тростника!</b> .....	5
---	---

## РАЗРУШАЕМ МИФЫ

1. Исследования не нужны. Зато фокус-группы — классная штука .....	13
2. Украинский потребитель туп и говорит исключительно на суржике .....	19
3. «Чуйка» — фирменный знак украинского маркетинга, а собственник — лучший маркетолог в компании.....	23
4. Короткая коммуникация — бессмысленная и беспощадная.....	27
5. «Портрет потребителя». Лучший способ потратить время впустую .....	31
6. Экспертность ничего не стоит. Важна креативность.....	37
7. Бренд не нужен, главное — продукт .....	40
8. Стратегия? Устаревший хлам, современные люди об этом не думают .....	42
9. Давайте все посчитаем. Получилась какая-то фигня... Зато какие красивые графики! .....	46
10. Креатив обсуждаем всем коллективом. Особенно важно мнение друзей учредителя .....	49
11. Делать будем именно так — у нас один раз уже получилось.....	53
12. Запустим рекламу, когда заработаем деньги .....	57
13. Все мечтают работать только в нашей компании .....	60
14. Изобретаем велосипед. Долго и дорого .....	63
15. Позиционирование, преемственность, последовательность? Нет, мы предпочитаем внезапность .....	67
16. «Вот воронка продаж, она работает. Мы всегда считаем ROI. Бренд не нужен...» Через два года: «Наша воронка сокращается. ROI падает. Мы не знаем, что делать...» .....	70
17. Маркетинг на службе продаж. «А можно погромче? А еще громче? Не слышу-у-у!...» .....	72

18. Маркетинг на службе рекламы. «А почему бы не привязать к этой идее какую-нибудь стратегию? Мы должны проявить смелость!» .....	75
19. Маркетинг без бюджета .....	78
20. Горящие сроки. Как приблизить конец света, а потом все сорвать .....	81
21. Размещаем рекламу там, где сумеем, а не там, где ее ищет покупатель .....	85
22. Наш маркетинг очень эффективный. Самый эффективный, чего уж там.....	88
23. Миф о важности социального одобрения в период кризиса, и что об этом думает Абрахам Маслоу .....	92
24. Хрень в бизнесе.....	95

### ФИЛОСОФСКИЕ РАЗМЫШЛЕНИЯ О КЛЮЧЕВЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ МАРКЕТИНГА

1. Маркетинг и мои любимые грехи .....	103
2. Бренды и «законные» ассоциации.....	108
3. Революция в маркетинге. Массовая персональная коммуникация .....	112

### КАК ИЗМЕНИТСЯ МИР В БЛИЖАЙШИЕ 50 ЛЕТ И ЧТО ДЕЛАТЬ МАРКЕТИНГУ?

1. Жизнь и здоровье.....	117
2. Логистика .....	120
3. Новая социализация .....	123
4. Роль экономики впечатлений .....	126
5. Принципы управления командами.....	129
6. Ядерная энергетика .....	133
7. Конец эпохи табуированного секса.....	136
8. Тренд к тупости .....	138
<b>Об авторе.</b> .....	143

## ВОЗЬМИТЕ СЕБЯ В РУКИ: ПЕРЕСТАНЫТЕ СТРОИТЬ САМОЛЕТЫ ИЗ ПАЛОК И ТРОСТНИКА!

«**К**то такой Джон Фрум<sup>1</sup>?» Эту фразу следовало бы писать на стенах офисов большей части украинских компаний, когда речь заходит об отношении к маркетингу.

«Кто такой Джон Фрум?» — это центральный вопрос украинского маркетинга последних двух десятилетий.

Впрочем, мало кто из маркетологов и топ-менеджеров решается открыть энциклопедию и выяснить, кто же он такой на самом деле, этот Джон Фрум, о приходе которого они так усердно молятся.

И это вполне понятно: экономия интеллектуального ресурса — один из самых значимых трендов наших дней. «Меньше думай — больше делай» — таков девиз современного украинского маркетинга. Книжные стенды и онлайн-витрины наперебой советуют: «Забей на все», «Сокращай», «Ешь, молись, люби». Эти призывы звучат соблазнительно и неотразимо, как голоса мифических сирен. Зато «Думай», «Анализируй», «Сопоставляй», «Учись», «Принимай решения на основе размышлений» — больше не актуальны. Не заводит. Не «драйвит». Не «секси».

Оказывается, нас морочили, утверждая, что маркетинг — это сложно. Я вчера попробовал, и у меня все получилось... К черту зачуд — у нас тут революция!..

<sup>1</sup> Джон Фрум (англ. *John Frum*) — центральная фигура в карго-культе на острове Танна (Вануату), изображаемая в виде американского военнослужащего времен Второй мировой войны. Почитатели Джона Фрума считают, что рано или поздно он сделает своих верных последователей богатыми и процветающими.

Революция невежд в украинском маркетинге началась довольно давно, и сегодня можно с уверенностью утверждать, что мы живем в стране победившего маркетингового идиотизма. В стране, где место искусства, опирающегося на детальное изучение вводных и тонкое понимание причинно-следственных связей, заняла «чуйка».

Само это слово достойно не только стать символом нашего раннего маркетингового шаманизма, но и войти в мировые языки как не имеющее перевода. Как определил бы современный лингвист: «Чуйка — украинский маркетинговый шибболет<sup>1</sup>».

Мы прозевали тот момент, когда «чуйка» из инструмента B2B-продаж для креативных агентств превратилась в главную движущую силу маркетинга.

Именно она нашептывает нам, что «Джон Фрум» непременно вернется. Тем более что, по сведениям заслуживающих доверия источников, он уже проводит встречи с избранными адептами. Но исключительно с теми, кто обладает «чуйкой». И сами по себе эти встречи становятся подтверждением того, что «чуйка» на самом деле работает.

Каюсь: возможно, я и сам приложил к этому руку. Поскольку не раз и не два подчеркивал в рабочем общении, книгах и лекциях, что маркетинг — это в первую очередь здравый смысл в сочетании с пониманием основ социальной психологии, социологии, экономики, математики, бихевиористики, а также с умением собирать необходимую информацию и корректно определять зависимости и причинно-следственные связи.

Увы, современные читатели и слушатели зачастую склонны сокращать даже там, где это не пришло бы в голову автору, и слышать только то, что хочется услышать. Не исключая, что моя развернутая реплика в чьем-то восприятии усохла до лапидарной формулы: «Маркетинг — это в первую очередь здравый смысл». Однако в таком виде формула не работает. А чтобы окончательно разрушить этот миф, я решил написать книгу, которая кое-кому может показаться желчной, злобной и безнадежно пессимистичной.

В этой книге речь пойдет о том, почему «Джона Фрума» на самом деле не существует и почему нет смысла дожидаться его появле-

<sup>1</sup> Шибболет — характерная речевая особенность, по которой можно опознать ту или иную группу людей, своеобразный «речевой пароль».

ния — как и всеобщего благоденствия. Если в каких-то главах вы обнаружите развенчание практик, ставших для вас привычными, — не огорчайтесь и сохраняйте прагматичный настрой. Это поможет вам отделить зерна истины от плевел заблуждений, а заодно объяснит, почему диспетчерская вышка, построенная из все тех же палок и соломы, не в состоянии обслуживать авиарейсы.

А теперь вернемся к достославному «Джону Фруму» — главному божеству неплохо изученного, но от этого не менее удивительного карго-культа, возникшего на островах Океании в двадцатом веке.

Еще в тридцатых годах прошлого столетия островитяне-меланезийцы, начавшие получать продовольственную и медицинскую помощь из США, которая доставлялась самолетами, нашли на редкость логичное объяснение этому приятному феномену. Они сочли свалившиеся с небес продовольствие и медикаменты даром богов и решили основать культ. Главной задачей культа предполагалось улаживание этих самых богов, чтобы поставки еды, лекарств и прочих полезных ништяков не прекращались и в дальнейшем.

Так была сформирована ложная причинно-следственная связь, и вполне обыденные вещи (впрочем, не имевшие отношения к традиционной культуре островитян) стали сакральными. Ну а любая религия требует атрибутов, ритуала и объекта поклонения.

Центральным божеством для обитателей Танны стал некто «Джон Фрум», прилета которого с дарами многие островитяне ожидают и сегодня. Несложно догадаться, что имя этого божества — всего лишь сочетание самого распространенного англосаксонского имени и предлога «from», который то и дело попадался людям на глаза на ящиках с продовольствием перед указанием места происхождения продукта.

Согласно местной интерпретации, вся тара и ее содержимое принадлежали этому самому «Джону Фруму», который рано или поздно, как и положено всякому могущественному божеству, прилетит на самолете, чтобы лично предстать перед восхищенными верующими.

Между прочим, когда христианские миссионеры, уже в 1980-х годах, удивленно вопрошали, почему адепты «Джона Фрума» все еще надеются на его прибытие (ведь программа американской помощи была недолгой и давным-давно завершилась), островитяне вполне резонно отвечали, что ведь и сами христиане до сих пор ожидают второго пришествия Христа и тоже не теряют надежды.

Разумеется, и сам Фрум, и его дары не могли попасть на остров просто так. Для этого требовались определенные условия. Так появилось материальное воплощение культа — «самолеты» и «диспетчерские вышки» из травы, палок и прочих подручных материалов.

Это были более-менее похожие копии реальных объектов, которые, однако, не могли выполнять никаких функций, кроме декоративных. Тем не менее их создатели верили, что эти копии привлекут на остров своих «собратьев», а затем и самого «Джона Фрума».

Карго-культ стал одним из самых ярких культурных феноменов двадцатого века. И надо сказать, что после падения «железного занавеса», когда Украина мало-помалу начала вползать в мировое информационное пространство, карго-культ пышно расцвел и у нас, что не удивительно при громадных различиях в уровне понимания целого ряда явлений и сфер современной цивилизации.

Одной из таких сфер стал маркетинг. Он уже в те годы был достаточно популярен, особенно в том, что касалось внешних проявлений: рекламных роликов, ярких вывесок, историй успеха мировых брендов. В то же время обнажилась пропасть, разделявшая фундаментальный маркетинговый подход мировых брендов и уровень восприятия маркетинга в Украине. Поистине благодатная почва, чтобы начать сооружать тростниковые самолеты.

Собственно, с тех пор у нас и процветает подобное «самолето-строение» пополам с терпеливым ожиданием прибытия «Джона Фрума».

Вы, разумеется, спросите: как же в таких условиях украинский бизнес создает мощные бренды и выигрывает конкуренцию? На этот вопрос есть несколько ответов.

Во-первых, действительно сильные украинские бренды, как это ни прискорбно, можно пересчитать по пальцам.

Во-вторых, у нас еще меньше брендов, добившихся успеха на мировом или хотя бы на региональном уровне за пределами Украины. Речь здесь именно о брендах на конкурентных рынках, а не о продуктах с первой ценой или продаже «коммодити».

И в-третьих — крайне мало примеров того, чтобы украинские бренды оставались, фигурально выражаясь, «на коне» после того, как на рынок, где они присутствовали, заходили с серьезными намерениями международные компании с мировой маркетинговой экспертизой. Наши успехи достигаются преимущественно в тех

сферах, где отечественный бизнес не сталкивается с конкуренцией со стороны мировых гигантов. Потому что, в случае предметного интереса к рынку с их стороны, исход столкновения, как правило, бывает предрешен.

Чтобы маркетинг вел бизнес вперед, необходимо создавать полноценную инфраструктуру. Без нее то, что у нас называют «маркетингом», превращается либо в карго-культ (когда компания с полной серьезностью относится к строительству терминалов и вышек из тростника и палок), либо в игру (когда руководство не видит связи между маркетингом и бизнесом, но выделяет некоторое количество денег на то, чтобы изготовить либо прикупить игрушечные нелетающие самолетки).

Успех большинства украинских бизнесов основывается на богатой ресурсной базе и дешевой рабочей силе, что позволяет добиться серьезного производственного преимущества. Не менее важную роль играют уловки, позволяющие уклоняться от налогов или обходить профильные законы. Это позволяет добиться хороших операционных показателей. И последний фактор — толковая организация бизнес-процессов. Вместе с тем, лишь единицы добиваются успеха за счет серьезного маркетингового преимущества, привлекая клиента нематериальной составляющей.

Я, однако, не теряю надежды, что и в Украине маркетинг рано или поздно выйдет из тени и начнет играть ключевую роль в создании крупных, средних и малых бизнесов.

А если вы действительно стремитесь к тому, чтобы ваш маркетинг решал бизнес-задачи и был вполне эффективным, прочитайте эту книгу до последней страницы. Да, автор довольно бесцеремонно расправляется со стереотипами, сформированными отечественным карго-культом, но в итоге вы окажетесь намного ближе к реальности во всей ее сложной полноте, чем адепты нелепого культа, поклоняющиеся фикциям.

**РАЗРУШАЕМ МИФЫ**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## 1. ИССЛЕДОВАНИЯ НЕ НУЖНЫ. ЗАТО ФОКУС-ГРУППЫ — КЛАССНАЯ ШТУКА

Отношения с потребителями для многих бизнесов достаточно сложная штука. Декларировать беззаветную любовь к своему клиенту, как правило, куда легче, чем в реальности интересоваться его мнением.

А умение получать обратную связь, обрабатывать ее и использовать в дальнейшей работе, как правило, оказывается за пределами не только практики, но даже желаний.

Полноценные исследования, приносящие реальные результаты и позволяющие принимать взвешенные решения, кажутся чрезмерно сложными и ненужными.

Социология кажется «продажной девкой империализма», а модератор, составляющий гайд для проведения фокус-групповой дискуссии и требующий сформулировать задачи, — человеком, который зря получает деньги.

Это ощущение еще и усиливается, если понаблюдать за действиями модератора. Ну ясно же — я тоже так могу, еще и покруче.

Для решения сложной проблемы предлагается внешне простое решение.

«Вы утверждаете, что необходимо знать и понимать своих потребителей, — о'кей, согласен. Все меры уже запланированы. Завтра потолкую с хорошими знакомыми за пивом, они обещали рассказать все как есть. А послезавтра к нам в офис приезжают реальные пользователи — вот и проведем фокус-группу. Креативное агентство, с которым мы сотрудничаем, организует встречу с нашей целевой аудиторией; парни оттуда утверждают, что таким образом всегда находят инсайты».

К сожалению, «легкий способ» позволит вам лишь приятно провести время и выпить пива в полной уверенности, что таким образом вы двигаете вперед свой бизнес. Потому что «легкий способ» — это попытка вылечить злокачественную опухоль прикладыванием свежесвыловленного рака.

Попробуем разобраться, почему «простые методы» не только не работают, но и могут навредить бизнесу.

**Всю необходимую информацию я могу получить, опросив знакомых или проведя подобие фокус-группы в офисе.**

В этом подходе есть несколько непреодолимых трудностей.

Во-первых, каждый человек находится в своего рода «пузыре» и круг его знакомых практически всегда отличается от среднестатистической выборки. Среди них будут избыточно представлены люди с одними потребностями и будут полностью отсутствовать люди с другими. Вероятно также, что материальное положение ваших знакомых окажется намного более однородным, чем общество в целом. Наконец, проводя собственное импровизированное «исследование», вы, скорее всего, создадите в вашей группе существенный «географический перекос».

Почему это важно? Потому что нерепрезентативность уничтожает ценность полученных данных. Этот пункт касается всех «домашних» исследований, проведенных без участия профессиональных социологов и рекрутеров. Практически любой продукт имеет весьма широкую базу пользователей, поэтому мнение ваших знакомых только исказит ваши представления как о ключевых потребностях, так и о критериях выбора продукта. Самый простой пример — недооценка ценового критерия при выборе из-за нехватки в выборке людей с более низкими доходами.

Во-вторых, общаясь с «респондентами» лично, вы не сможете избежать навязывания своего мнения и взгляда на продукт и потребности. Профессиональный модератор избегает подобного давления на группу — как в силу профессиональных навыков, так и через меньшую вовлеченность в продукт.

Непрофессиональный «исследователь» чаще всего неосознанно желает подтверждения своей точки зрения и хочет получить одобрение своим намерениям. Беседы или групповые

дискуссии используются не для поиска инсайтов, а для легитимизации уже существующих предположений.

В-третьих, такие собеседования (они же «фокус-группы») чаще всего проводятся без предварительно составленного гайда и в конце концов сводятся к обсуждению тех или иных вопросов вместо сбора максимального широкого круга инсайтов. Тут вновь дают о себе знать вовлеченность в собственный продукт и ожидание конкретного результата от дискуссии.

В-четвертых, нерепрезентативная группа не позволяет получить весь спектр мнений, поскольку непрофессиональный модератор обычно ведет диалог с наиболее активными участниками дискуссии и позволяет им «глушить» любые другие мнения.

И вот что вы получите в результате подобных манипуляций:

- ◆ ложную обратную связь от потребителей;
- ◆ подтверждение вашей правоты даже в том случае, если вы категорически не правы;
- ◆ чувство удовлетворения от того, что вы самостоятельно справились со «сложной задачей».

Если вам кажется, что факторы, перечисленные выше, несущественны и вы все равно получите адекватную обратную связь с незначительной погрешностью, вынужден вас разочаровать. Вы получите информацию, в которой будут причудливо сочетаться реальные инсайты с абсолютно нерелевантными, подчас даже брендовыми соображениями. При этом у вас не будет подходящего инструментария, чтобы отделить одно от другого. Вы можете отправить в мусорную корзину действительно значимый инсайт, сочтя его «погрешностью», и запланировать изменения в продукте или бренде в целом на основании мнения, которое разделяет один покупатель из тысячи.

Также очень высока вероятность, что вы упустите нечто крайне важное, сосредоточившись на том, что кажется вам более понятным и обоснованным.

Иными словами, если вы проводите «самостоятельные исследования» и накапливаете их результаты, вы всего лишь теряете время. Но как только вы начинаете принимать решения на их основании, то становитесь на путь строительства «самолета» из тростника и палок, что наверняка причинит вред вашему бренду и бизнесу.

### Фокус-группы — инструмент поиска идей для внешних коммуникаций. Разве нет?

Этот миф активно продвигается креативными агентствами, поскольку также позволяет использовать «простые решения», которые будут восприняты клиентами.

Суть мифа заключается в следующем. Копирайтер выслушивает людей, собранных случайным образом, и выдергивает из массы вполне бессвязных высказываний фразу-другую, так или иначе относящуюся к бренду или потреблению продукта.

Далее эта фраза становится основой креативного материала — рекламного видео- или аудиоролика, баннера или постера.

На этой стадии обычно все счастливы: ведь креативное агентство не просто предлагает «идею» — эта «идея» как бы базируется на реальном инсайте, полученном от потребителей. А клиент обычно полагает, что такой путь гарантирует успех.

И вновь мы сталкиваемся с иллюзиями простоты и эффективности. Пока всякие «ботаны» заморачиваются с масштабными исследованиями с участием социологов и карточными играми, мы по-быстрому и в рамках бюджета на создание ролика выяснили мнение настоящих потребителей, и вот — говорим с клиентом на его же языке.

Звучит вроде бы веско, но это та самая простота, что хуже воровства, и обворован будет клиент, который не только заплатит за видимость работы, но и получит в качестве коммуникации мусор, который ни на йоту не поспособствует развитию бренда.

Почему это не работает?

Первую причину мы подробно разобрали выше: исследование потребителей без работающей методологии — это всего лишь ни к чему не обязывающая частная беседа, из которой невозможно сделать более-менее надежный вывод. Случайно выдернутая фраза, даже если она показалась хлесткой или «прикольной» и была поддержана двумя-тремя участниками беседы, скорее всего, не отразит ни преимущества вашего бренда, ни ваше позиционирование.

Чтобы выяснить, что на самом деле важно для уже существующих или потенциальных потребителей, вам необходимо получить заключение модератора, а затем проверить полученные инсайты в количественном исследовании. Только тогда вы

можете переходить к формулировке актуального позиционирования. И лишь после того, как вы его сформулировали в качестве задачи для креативного агентства, вы можете вернуться к «живой речи» из записи обсуждения в фокус-группе и, возможно, включить отдельные удачные определения в бриф.

Вторая причина — язык коммуникации. Работа креативного агентства заключается в том, чтобы перевести ключевое сообщение, призванное породить необходимую вам ассоциацию с брендом, на язык, который будет интересен и понятен потребителю, заставит его не только обратить внимание на ваш бренд, но и заинтересоваться его историей. Как правило, люди, которые обладают такими навыками, не посещают обсуждений в фокус-группах и не дарят своих идей бесплатно.

Идея должна быть шире, чем случайный возглас; она должна быть настолько емкой, чтобы на ее основе можно было построить платформу, на которой сможет развиваться ваш бренд.

Таким образом, и в этом случае вы получаете самолет, который только внешне похож на настоящий.

Есть инсайт, есть коммуникация, которая его учитывает, — следовательно, есть и соответствие потребительским ожиданиям.

В реальности оказывается, что инсайт — это палка, которая лишь отдаленно напоминает строительный материал, а коммуникация — прелая соломенная труха, поскольку даже не пытается создать ассоциацию с брендом в рамках его позиционирования.

Простота оборачивается тем, что вы, с одной стороны, напрасно тратите деньги на каналы коммуникации, а с другой — создаете ложное представление о своем бренде.

Как построить «настоящий самолет» для работы с исследованиями?

Во-первых, взять за правило проводить исследования согласно общей методологии, привлекая специалистов на тех этапах, когда без их услуг не обойтись.

Построение выборки, рекрутинг, составление гайда для качественного исследования или анкеты для количественного, модерирование дискуссий или проведение глубинных интервью, интерпретация «сырых» данных — все это работа для профессионалов. Вы или ваши



сотрудники могли бы взяться за эту работу, но только в том случае, если на достаточном уровне овладели необходимыми навыками. Оговорюсь — мне еще не доводилось встречать людей, которые полноценно осваивали бы дополнительную профессию в свободное от работы время. Намного чаще это напоминает все тот же карго-культ: сотрудник компании или представитель креативного агентства просто косплеит профессионала, не разбираясь в сути его работы.

Во-вторых, различные типы исследований следует использовать по назначению.

Качественные исследования — для выявления новых инсайтов (которые могут касаться потребностей и степени их удовлетворения, критериев выбора продукта, ассоциаций с теми или иными брендами, пути потребителя, потребления и обмена информацией — и так далее).

Количественные исследования — для ранжирования инсайтов по степени распространенности и важности для массового потребителя, проверки гипотез, фиксации паттернов поведения.

Качественные исследования позволяют получить дополнительные данные в тех случаях, когда вам кажется, что вы не владеете достаточной информацией о потребителях, рынке, конкурентах.

Количественные исследования предоставляют базу для принятия решений. Только на основе количественных данных вы сможете делать выводы, на основании которых принимаются решения.

Комплексное исследование позволяет выявить систему координат, в которой фиксируется поведение потребителей, причины, обуславливающие такое поведение, и диспозицию брендов в глазах потребителей.

Располагая этими данными, вы сможете сформулировать суть бренда, его позиционирование и ключевое сообщение, которое сформирует нужную ассоциацию у потенциальных и реальных потребителей.

Все это, изложенное в виде брифа, даст возможность агентству создать действительно эффективные креативные материалы.

Любое нарушение описанного выше бизнес-процесса приведет к формированию стратегий и принятию тактических решений, которые будут лишь формально похожи на настоящие и наверняка не окажут положительного влияния на развитие вашего бизнеса и бренда.