

*Усі права збережено.  
Жодна частина цієї книжки  
не може бути відтворена в будь-якій формі  
без письмового дозволу власників авторських прав.*

© О. Філановський, текст, 2021  
© О. Журенко, пер. укр., 2021  
© ВД «Фабула», 2021

## ЗМІСТ

Опануйте себе: припиніть будувати літаки з паліччя та очерету!.....	5
---	---

### РУЙНУЄМО МІФИ

1. Дослідження не потрібні. Зате фокус-групи — класна штука .....	13
2. Український споживач тупий і спілкується виключно суржиком .....	19
3. «Чуйка» — фірмовий знак українського маркетингу, а власник — найкращий маркетолог у компанії .....	23
4. Коротка комунікація — безглузда й нещадна .....	27
5. «Портрет споживача». Найкращий спосіб згаяти час .....	31
6. Експертність нічого не варта. Важлива креативність .....	37
7. Бренд не потрібен, головне — продукт .....	40
8. Стратегія? Застарілий мотлох, сучасні люди про це не думають .....	42
9. Порахуймо все. Вийшла якась фігня... Зате які красиві графіки! .....	46
10. Креатив обговорюємо всім колективом. Особливо важлива думка друзів засновника .....	49
11. Робитимемо саме так — одного разу в нас усе вийшло .....	53
12. Запустимо рекламу, коли заробимо гроші .....	57
13. Усі мріють працювати тільки в нашій компанії .....	60
14. Винаходимо велосипед. Довго і дорого .....	63
15. Позиціонування, спадкоємність, послідовність? Ні, нам до душі спонтанність .....	67
16. «Ось воронка продажів, вона працює. Ми завжди рахуємо ROI. Бренд не потрібен...» Через два роки: «Наша воронка скорочується. ROI падає. Ми не знаємо, що робити...» .....	70
17. Маркетинг на службі продажів. «А можна голосніше? А ще голосніше? Не чую-у-у!» .....	72
18. Маркетинг на службі реклами. «А чому б не прив'язати до цієї ідеї якусь стратегію? Ми мусимо проявити сміливість!» .....	75

19. Маркетинг без бюджету .....	78
20. Гарячі терміни. Як наблизити кінець світу, а потім усе зірвати .....	81
21. Розміщуємо рекламу там, де зуміємо, а не там, де її шукає покупець .....	85
22. Наш маркетинг дуже ефективний. Найефективніший, якщо чесно.....	88
23. Міф про важливість соціального схвалення в період кризи, і що про це думає Абрагам Маслоу.....	92
24. Хрінь у бізнесі .....	95

### ФІЛОСОФСЬКІ РОЗДУМИ ПРО КЛЮЧОВІ СКЛАДОВІ МАРКЕТИНГУ

1. Маркетинг і мої улюблені гріхи .....	103
2. Бренди та «законні» асоціації .....	108
3. Революція в маркетингу. Масова персональна комунікація.....	112

### ЯК ЗМІНИТЬСЯ СВІТ У НАЙБЛИЖЧІ 50 РОКІВ І ЩО РОБИТИ МАРКЕТИНГУ?

1. Життя і здоров'я.....	117
2. Логістика .....	120
3. Нова соціалізація .....	123
4. Роль «економіки вражень».....	126
5. Принципи управління командами.....	129
6. Ядерна енергетика .....	133
7. Кінець епохи табуованого сексу .....	136
8. Тренд до тупості .....	138

Про автора .....	143
------------------	-----

## ОПАНУЙТЕ СЕБЕ: ПРИПИНІТЬ БУДУВАТИ ЛІТАКИ З ПАЛІЧЧЯ ТА ОЧЕРЕТУ!

«Хто такий Джон Фрум<sup>1</sup>?» Цю фразу варто б написати на стінах офісів переважної більшості українських компаній, коли йдеться про ставлення до маркетингу.

«Хто такий Джон Фрум?» — так звучить провідне запитання українського маркетингу останніх двох десятиліть. Утім, мало хто з маркетингологів і топ-менеджерів наважується відкрити енциклопедію і з'ясувати, хто ж він такий насправді, той Джон Фрум, про прихід якого вони так ревно моляться. І це неважко зрозуміти, адже економія інтелектуального ресурсу — один із найбільш значущих трендів наших днів. «Менше думай — більше роби» — таким є девіз сучасного українського маркетингу. Книжкові стенди та онлайн-вітрини навперебій радять: «Забий на все», «Скорочуй», «Їж, молись, кохай». Ці заклики звучать спокусливо й чарівно, майже як голоси міфічних сирен. Проте «Думай», «Аналізуй», «Зіставляй», «Навчайся», «Приймай рішення на основі міркувань» більше не актуальні. Або не заводять. Або не «драйвові». Або не «сексі». Виявляється, нас морочили, стверджуючи, що маркетинг — це складно. «Я вчора спробував, і в мене все вийшло... Геть зануд — у нас тут революція!..»

<sup>1</sup> Джон Фрум (англ. *John Frum*) — центральна фігура в карго-культі на острові Танна (Вануату), яку зображують у вигляді американського військовослужбовця часів Другої світової війни. Шанувальники Джона Фрума вважають, що рано або пізно він зробить своїх вірних шанувальників багатими та успішними.



Революція невігласів в українському маркетингу почалася давненько, і сьогодні можна впевнено стверджувати, що ми живемо у країні, де переміг маркетинговий ідіотизм. У країні, де місце мистецтва, що спирається на детальне вивчення первинних факторів і тонке розуміння причинно-наслідкових зв'язків, заступила «чуйка». Саме це слово гідне не тільки стати символом нашого маркетингового шаманізму, а й увійти у світові мови як неперекладне. Як визначив би сучасний лінгвіст: «Чуйка — український маркетинговий шиболет»<sup>1</sup>. Ми проґавили той момент, коли «чуйка» з інструменту B2B-продажів для креативних агентств перетворилася на головну рушійну силу маркетингу. Саме вона нашіптує нам, що «Джон Фрум» неодмінно повернеться. Та й за відомостями, які заслуговують на довіру, він уже проводить зустрічі з обраними представниками спільноти. Але лише з тими, хто має «чуйку». І ці зустрічі стають підтвердженням того, що «чуйка» насправді працює.

Каюся: можливо, я і сам доклав до цього руку. Оскільки не раз і не два підкреслював у книжках і лекціях, а також протягом робочого спілкування, що маркетинг — це передовсім здоровий глузд у поєднанні з розумінням засад соціальної психології, соціології, економіки, математики, біхевіористики, а також із умінням збирати необхідну інформацію і коректно визначати залежності та причинно-наслідкові зв'язки.

На жаль, сучасні читачі і слухачі часто схильні скорочувати навіть там, де це не спало б на думку авторові, і чути тільки те, що хочеться почути. Припускаю, що моя розгорнута репліка у чиемусь сприйнятті всохла до лапідарної формули: «Маркетинг — це передовсім здоровий глузд». Однак у такому вигляді формула не працює. А щоб остаточно зруйнувати цей міф, я вирішив написати цю книжку, яка декому може здатися жовчною, злісною й безнадійно песимістичною.

У цій книжці йтиметься про те, чому Джона Фрума насправді не існує і чому немає сенсу чекати на його прибуття, як і раптового загального благоденства. Якщо в якихось розділах ви натрапите на розвінчання практик, що стали для вас звичними, не засмучуйтеся

<sup>1</sup> Шиболет — характерна мовленнєва особливість, за якою можна розпізнати ту або іншу групу людей, своєрідний «мовний пароль».

і зберігайте прагматичний настрій. Це допоможе вам відокремити зерна істини від лузги помилок, а заодно пояснить, чому диспетчерська вишка, побудована із того самого паліччя та соломи, не спроможна обслуговувати авіарейси.

А тепер повернімося до славнозвісного Джона Фрума — головного божества непогано вивченого, але від того не менш дивного карго-культу, що виник на островах Океанії в минулому столітті.

Ще в 30-х роках двадцятого століття острів'яни-меланезійці, які почали отримувати продовольчу і медичну допомогу із США, що її доправляли літаками, знайшли напрочуд логічне пояснення цьому вельми приємному феномену. Вони вирішили, що продовольство і медикаменти, що падали з небес, є даром богів, і тому насамперед заснували культ. Головною метою культу було задоволення цих самих богів, аби постачання їжі, ліків та інших корисних цікавинок не припинялося й надалі.

Так було сформовано хибний причинно-наслідковий зв'язок, і цілком буденні речі (вони, утім, не стосувалися традиційної культури острів'ян) стали сакральними. Ну, а будь-яка релігія вимагає атрибутів, ритуалу та об'єкта поклоніння. Центральним божеством для мешканців Танни став якийсь Джон Фрум, прильоту якого з дарами острів'яни очікують і сьогодні. Нескладно здогадатися, що ім'я цього божества — усього лише поєднання найпоширенішого англосаксонського імені і прийменника «from», що раз у раз потрапляв людям на очі на ящиках із продовольством, де зазначалося місце походження продукту.

Згідно з тубільною інтерпретацією, вся тара та її вміст належали цьому самому Джону Фруму, який рано чи пізно, як і належить будь-якому могутньому божеству, прилетить на величезному літаку, щоб особисто постати перед захопленими вірянами.

Між іншим, коли християнські місіонери (уже в 1980-х роках) здивовано запитували, чому адепти Джона Фрума все ще сподіваються на його прибуття (адже програма американської допомоги була нетривалою і давним-давно завершилася), острів'яни цілком резонно відповідали, що й самі християни досі очікують другого пришествя Христа і теж не втрачають надії.

Зрозуміло, що й сам Фрум, і його дари не могли потрапити на острів просто так. Для цього були потрібні певні умови. Так з'явилося



матеріальне втілення культу — літаки і диспетчерські вишки, зроблені з трави, очерету, паліччя та інших підручних матеріалів. Це були більш-менш схожі копії реальних об'єктів, що, однак, не могли виконувати жодних інших функцій, крім декоративних. Проте їхні творці вірили, що ці копії привернуть до острова своїх «побратимів», а згодом і самого Джона Фрума.

Карго-культ став одним із найяскравіших культурних феноменів минулого століття. І варто зазначити, що після падіння «залізної завіси», коли Україна мало-помалу почала вповзати у світовий інформаційний простір, карго-культ пишно розцвів і у нас, що не дивно за наявності величезних відмінностей у розумінні цілої низки явищ і сфер сучасної цивілізації.

Однією з таких сфер став маркетинг. Він уже в ті роки був досить популярний, особливо в тому, що стосувалося зовнішніх проявів: рекламних роликів, яскравих вивісок, історій успіху світових брендів. Водночас стала помітною прірва, що розділяла фундаментальний маркетинговий підхід світових брендів і рівень сприйняття маркетингу в Україні. Воістину благодатний ґрунт, щоб почати будувати очеретяні літаки.

Власне, відтоді в нас і процвітає подібне «літакобудування» вкупі з терплячим очікуванням прибуття «Джона Фрума». Ви, звісно, запитаєте: як же в таких умовах український бізнес створює потужні бренди та виграє конкуренцію? На це запитання існує кілька відповідей.

По-перше, справді сильні українські бренди, як це не прикро, можна перерахувати по пальцях.

По-друге, у нас ще менше брендів, які досягли успіху на світовому чи бодай на регіональному рівні за межами України. Йдеться тут саме про бренди на конкурентних ринках, а не про продукти з першою ціною або продаж «комодіті».

І, по-третє, край мало прикладів того, щоб українські бренди залишалися, фігурально висловлюючись, «на коні» після того, як на ринок, де вони перебували, заходили із серйозними намірами міжнародні компанії зі світовою маркетинговою експертизою. Наші успіхи фіксуються переважно в тих сферах, де вітчизняний бізнес не наражається на конкуренцію з боку світових гігантів. Адже за наявності предметного інтересу до ринку з їхнього боку результат зіткнення зазвичай вирішується заздалегідь.

Аби маркетинг вів бізнес уперед, необхідно створювати повноцінну інфраструктуру. Без неї те, що в нас називають маркетингом, перетворюється або на карго-культ (коли компанія надто серйозно ставиться до зведення бутафорських терміналів і вишок), або на гру (коли керівництво не бачить зв'язку між маркетингом і бізнесом, але виділяє деяку кількість грошей на те, щоби виготовити або придати іграшкові літаки).

Успіх більшості українських бізнесів ґрунтується на багатій ресурсній базі та дешевій робочій силі, що дає змогу домогтися серйозної виробничої переваги. Не менш важливу роль відіграють різного роду викрути, що допомагають ухилятися від податків або обходити профільні закони. Завдяки цьому досягаються гарні операційні показники. І останній чинник — розумна організація бізнес-процесів. Заразом лише одиниці досягають успіху за рахунок серйозної маркетингової переваги, приваблюючи клієнта нематеріальною складовою.

Я, проте, вірю, що і в Україні маркетинг рано чи пізно вийде з тіні й почне відігравати ключову роль у створенні великих, середніх і малих бізнесів.

А якщо ви справді прагнете, щоби ваш маркетинг розв'язував бізнес-завдання і був цілком ефективним, прочитайте цю книжку до останньої сторінки. Так, автор досить безцеремонно руйнує стереотипи, сформовані вітчизняним карго-культу, але зрештою ви опинитесь набагато ближче до реальності у всій її складній повноті, ніж адепти безглузлого культу, що поклоняються фікціям.

**РУЙНУЄМО МІФИ**



## 1. ДОСЛІДЖЕННЯ НЕ ПОТРІБНІ. ЗАТЕ ФОКУС-ГРУПИ — КЛАСНА ШТУКА

**В**ідносини зі споживачами для багатьох бізнесів досить складна річ. Декларувати безмежну любов до свого клієнта зазвичай набагато легше, ніж у реальності цікавитися його думкою.

А вміння отримувати зворотний зв'язок, обробляти його та використовувати в подальшій роботі переважно опиняється за межами не тільки практики, але навіть бажань.

Повноцінні дослідження, що дають реальні результати і допомагають приймати зважені рішення, здаються надмірно складними і непотрібними.

Соціологія здається «продажною дівкою імперіалізму», а модератор, що складає гайд для проведення фокус-групової дискусії і вимагає сформулювати завдання,— людиною, яка даремно отримує гроші.

Це відчуття ще й посилюється, якщо поспостерігати за діями модератора. Ну звісно ж — я теж так можу, ще й крутіше.

Для розв'язання складної проблеми пропонують зовні просте рішення.

«Ви стверджуєте, що необхідно знати і розуміти своїх споживачів,— окей, згоден. Усі заходи вже заплановані. Завтра поспілкуюся з хорошими знайомими за пивом, вони обіцяли розповісти все як є. А післязавтра до нас в офіс приїжджають реальні користувачі — ось і проведемо фокус-групу. Креативне агентство, із яким ми співпрацюємо, організує зустріч із нашою цільовою аудиторією,



хлопці звідти стверджують, що таким чином завжди знаходять інсайти».

На жаль, «легкий» спосіб надасть вам змогу лише приємно провести час і випити пива. А ще це надасть вам впевненості, що так ви рухаєте вперед свій бізнес. Тому що «легкий» спосіб — це спроба вилікувати злоякісну пухлину примочками зі шкаралупи річкового рака.

Спробуймо з'ясувати, чому «прости» методи не тільки не працюють, а й можуть зашкодити бізнесу.

**Усю необхідну інформацію я можу отримати, опитавши знайомих або провівши щось подібне до фокус-групи в офісі.**

У цьому підході є кілька нездоланих труднощів.

По-перше, кожна людина перебуває у своєрідній «бульбашці», і коло її знайомих майже завжди відрізняється від середньостатистичної вибірки. Серед них будуть надмірно представлені люди з одними потребами і цілковито відсутні люди з іншими. Імовірно також, що матеріальне становище ваших знайомих виявиться набагато більш однорідним, ніж суспільство загалом. Нарешті, проводячи власне імпровізоване «дослідження», ви, найімовірніше, створите у вашій групі істотний «географічний перекис».

Чому це важливо? Тому що нерепрезентативність знищує цінність отриманих даних. Цей пункт стосується всіх «домашніх» досліджень, проведених без участі професійних соціологів і рекрутерів. Майже будь-який продукт має досить широку базу користувачів, тому думка ваших знайомих тільки спотворить ваші уявлення як про ключові потреби, так і про критерії вибору продукту. Найпростіший приклад — недооцінка цінового критерію під час вибору через нестачу у вибірці людей із нижчими доходами.

По-друге, спілкуючись із «респондентами» особисто, ви не зможете уникнути нав'язування вашої думки і погляду на продукт і потреби. Професійний модератор уникає подібного тиску на групу — як унаслідок професійних навичок, так і через меншу залученість до продукту.

Непрофесійний «дослідник» неусвідомлено прагне підтвердження власної точки зору і хоче отримати схвалення своїх на-

мірів. Бесіди або групові дискусії використовують не для пошуку інсайтів, а для легітимізації вже наявних припущень.

По-третє, такі співбесіди (вони ж «фокус-групи») найчастіше проводять без попередньо складеного гайда і, зрештою, зводяться до обговорення тих чи інших питань замість збирання максимально широкого кола інсайтів. Тут знову відіграють важливу роль залученість до власного продукту та очікування конкретного результату від дискусії.

По-четверте, нерепрезентативна група не надає можливості почути весь можливий спектр думок, оскільки непрофесійний модератор зазвичай веде діалог із найактивнішими учасниками дискусії і дозволяє їм глушити будь-які інші думки.

І ось що ви отримаєте в результаті подібних маніпуляцій:

- ◆ помилковий зворотний зв'язок від споживачів;
- ◆ підтвердження правильності вашої позиції навіть у тому разі, якщо ви категорично помиляєтеся;
- ◆ почуття задоволення від того, що ви самостійно впоралися зі «складним» завданням.

Якщо вам здається, що фактори, перераховані вище, несуттєві і ви все одно дістанете адекватний зворотний зв'язок із незначною похибкою, змушений вас розчарувати. Ви отримаєте інформацію, у якій будуть вигадливо поєднуватися реальні інсайти з абсолютно нерелевантними, часом навіть дикунськими міркуваннями. При цьому у вас не буде відповідного інструментарію, щоби відокремити одне від іншого. Ви можете відправити у сміттєвий кошик справді значущий інсайт, визнавши його «похибкою», і запланувати зміни у продукті або бренді загалом на підставі думки, що її поділяє один покупець із тисячі.

Також дуже високою є імовірність, що ви пропустите щось украй важливе, зосередившись на тому, що здається вам більш зрозумілим та обґрунтованим.

Інакше кажучи, якщо ви проводите «самостійні дослідження» й накопичуєте їхні результати, ви просто гаєте час. Але щойно ви починаєте приймати рішення, спираючись на них, то стаєте на шлях будівництва літака з очерету й паліччя, що неодмінно зашкодить вашому бренду й бізнесу.



### Фокус-групи — інструмент пошуку ідей для зовнішніх комунікацій. Хіба ні?

Цей міф активно просувають креативні агентства, оскільки він також дає підстави використовувати «прості» рішення, що будуть сприйняті клієнтами.

Суть міфу полягає ось у чому. Копірайтер вислуховує людей, зібраних випадково, і висмикує з маси неадаптираних висловлювань одну-дві фрази, що так чи так стосуються бренду або споживання продукту.

Далі ця фраза стає основою креативного матеріалу — рекламного відео- чи аудіоролика, банера або постера.

На цій стадії зазвичай всі щасливі: креативне агентство не просто пропонує «ідею» — ця «ідея» нібито базується на реальному інсайті, отриманому від споживачів. А клієнт зазвичай вважає, що такий шлях гарантує успіх.

І знову ми натрапляємо на ілюзії простоти та ефективності. Поки усілякі «ботани» заморочуються з масштабними дослідженнями за участю соціологів і картковими іграми, ми швиденько і в межах бюджету на створення ролика з'ясували думку справжніх споживачів — і ось говоримо з клієнтом його ж мовою.

Звучить начебто вагомо, але це та сама простота, що лише шкодить, і клієнт, який не тільки заплатить за видимість роботи, а й отримає замість комунікації сміття, що аж ніяк не посприє розвитку бренду, буде ошуканий.

Чому це не працює?

Першу причину ми детально розібрали вище: дослідження споживачів без дієвої методології — це лише приватна бесіда, яка ні до чого не зобов'язує, і з якої неможливо зробити більш-менш чіткий висновок. Випадково висмикнута фраза, навіть якщо вона здалася меткою або «прикольною» і її підтримали два-три учасники бесіди, найпевніше, не відобразить ані переваги вашого бренду, ані ваше позиціонування.

Аби з'ясувати, що насправді важливо для вже наявних або потенційних споживачів, вам необхідно отримати висновок модератора, а потім перевірити отримані інсайти в кількісному дослідженні. Тільки тоді ви можете перейти до формулювання актуального позиціонування. І лише після того, як ви його сформулювали як завдання для креативного агентства,

можна повернутися до «живого мовлення» із записів обговорення у фокус-групі і, можливо, ввести окремі вдалі визначення у бриф.

Друга причина — мова комунікації. Робота креативного агентства полягає в тому, щоби перекласти ключове повідомлення, покликане створювати необхідну вам асоціацію із брендом, мовою, що буде цікавою і зрозумілою споживачеві, спонукає його не тільки звернути увагу на ваш бренд, а й зацікавитися його історією. Зазвичай люди, які мають такі навички, не відвідують обговорень у фокус-групах і не дарують свої ідеї безкоштовно.

Ідея повинна бути ширшою, ніж випадковий вигук; вона має бути настільки місткою, щоб на її основі можна було побудувати платформу, на якій зможе розвиватися ваш бренд.

Тож і в цьому разі ви отримуєте «літак», тільки зовні схожий на справжній.

Є інсайт, є комунікація, що його враховує, — отже, нібито є узгодженість зі споживачькими очікуваннями.

Насправді виявляється, що інсайт — це палиця, яка лише нагадує будівельний матеріал, а комунікація — пріла очеретяна порохня, оскільки навіть не намагається створити асоціацію із брендом у межах його позиціонування.

Простота обертається тим, що ви, з одного боку, марно витрачаєте гроші на канали комунікації, а з іншого — створюєте хибне уявлення про свій бренд.

Як побудувати «справжній літак» для роботи з дослідженнями?

По-перше, узяти за правило проводити дослідження відповідно до загальної методології, залучаючи фахівців на тих етапах, коли без їхніх послуг не обійтися.

Побудова вибірки, рекрутинг, складання гайда для якісного дослідження або анкети для кількісного, модерування дискусій або проведення глибинних інтерв'ю, інтерпретація «сирих» даних — усе це робота для професіоналів. Ви або ваші співробітники могли б узятися за цю роботу, але тільки в тому разі, якщо на достатньому рівні володієте необхідними навичками. Уточнюю: мені ще не траплялися люди, які повноцінно опанували би додаткову професію у вільний від роботи час. Набагато частіше це нагадує той самий карго-культ: співробітник компанії або представник креативного



агентства просто косплеїть професіонала, не розуміючись по-справжньому на його роботі.

По-друге, різні типи досліджень слід використовувати за призначенням.

Якісні дослідження — для виявлення нових інсайтів (вони можуть стосуватися потреб і ступеня їх задоволення, критеріїв вибору продукту, асоціацій із тими чи іншими брендами, шляху споживача, споживання, обміну інформацією тощо).

Кількісні дослідження — для ранжирування інсайтів за ступенем поширеності та важливості для масового споживача, перевірки гіпотез, фіксації патернів поведінки.

Якісні дослідження дають змогу отримати додаткові дані в тих випадках, коли вам здається, що ви не володієте достатньою інформацією про споживачів, ринок, конкурентів.

Кількісні дослідження надають базу для прийняття рішень. Тільки на основі кількісних даних ви зможете робити висновки, на підставі яких приймаються рішення.

Комплексне дослідження дає змогу виявити систему координат, у якій фіксують поведінку споживачів, причини, що зумовлюють таку поведінку, і диспозицію брендів в очах споживачів.

Маючи у своєму розпорядженні ці дані, ви зможете сформулювати суть бренду, його позиціонування і ключове повідомлення, що сформує потрібну асоціацію в потенційних і реальних споживачів.

Усе це, викладене у вигляді брифа, дасть можливість агентству створити дійсно ефективні креативні матеріали.

Будь-яке порушення описаного вище бізнес-процесу призведе до формування стратегій і прийняття таких тактичних рішень, що будуть лише формально схожі на справжні і навряд чи позитивно вплинуть на розвиток вашого бізнесу і бренду.