

Нон-фікшн

Алексей Филановский

Головна маркетингова книга

«Ранок»

2018

Филановский А.

Головна маркетингова книга / А. Филановский — «Ранок»,
2018 — (Нон-фікшн)

ISBN 978-617-09-3889-3

Книга Олексія Філановського — не підручник з маркетингу і не посібник для вузьких фахівців в окремих галузях маркетингової діяльності. А слово «Головна» у її назві вказує передусім на те, що вона містить відповіді на найфундаментальніші питання, пов'язані з маркетингом,— живим, мінливим і рухомим, наче ртуть. Важливо — мова тут іде про наші українські реалії, наші ринки, наших споживачів і наші культурні парадигми. Книга буде цікавою й корисною підприємцям і державним службовцям, маркетологам і рекламістам, студентам і управлінцям, тим, хто збирається змінити професію, і тим, хто має намір змінити все навколо — починаючи з власної компанії. Саме таке завдання поставив перед собою автор — й успішно його реалізував.

ISBN 978-617-09-3889-3

© Филановский А., 2018

© Ранок, 2018

Содержание

ВІД АВТОРА	6
ЩО ТАКЕ МАРКЕТИНГ? НАБЛИЖАЄМОСЬ ДО ВИЗНАЧЕННЯ	7
Наука?	8
Або мистецтво?	10
З глибин історії	11
ТРИ ПЕРЕВАГИ	12
Виробнича (продуктова) перевага	13
Операційна перевага	14
Маркетингова перевага	15
СПРОБА ДАТИ ВИЗНАЧЕННЯ	18
АНТИПАПА	20
Кінець ознакомительного фрагмента.	23

Олексій Філановський

Головна маркетингова книга

від Олексія Філановського

Шановний читачу!

Спасибі, що придбали цю книгу.

Нагадуємо, що вона є об'єктом Закону України «Про авторське і суміжні право», порушення якого карається за статтею 176 Кримінального кодексу України «Порушення авторського права і суміжних прав» штрафом від ста до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, з конфіскацією та знищенням всіх примірників творів, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення та обладнання і матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Повторне порушення карається штрафом від тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або позбавленням волі на той самий строк, з конфіскацією та знищенням всіх примірників, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення, аудіо - і відеокасет, дискет, інших носіїв інформації, обладнання та матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Кримінальне переслідування також відбувається згідно з відповідними законами країн, де зафіксовано незаконне відтворення (поширення) творів.

Книга містить криптографічний захист, що дозволяє визначити, хто є джерелом незаконного розповсюдження (відтворення) творів.

Щиро сподіваємося, що Ви з повагою поставитеся до інтелектуальної праці інших і ще раз Вам вдячні!

ВІД АВТОРА

Колись один дев'ятирічний хлопчик сказав мені, що хотів би стати маркетинг-директором. Я спробував уточнити, чим саме він збирається займатися на цій посаді, й отримав чудову відповідь: «Сидітиму в кабінеті перед комп'ютером, а секретарка буде приносити мені каву».

На той час мені самому було тридцять, я працював маркетинг-директором великої української компанії і дійсно переважну частину часу проводив за комп'ютером у своєму кабінеті. А моя чарівна помічниця час від часу приносила еспreso з теплим молоком і двома ложками цукру. Рецепт моєї улюбленої кави – це перше, що вона опанувала, розпочавши роботу в компанії.

Отже, дитяче уявлення про роботу маркетинг-директора було загалом правильним, проте далеко не вичерпним.

Розпочавши книгу з цієї історії, я хотів підкреслити, що в Україні широко розповсюджений такий «правильний», але насправді фрагментарний і неповний погляд на маркетинг. Керівники компаній, топ-менеджери з продажу, виробництва, фінансів, логістики бачать маркетинг таким, яким він є, проте їхнє прагматичне сприйняття має одну ваду – воно зрідка буває вичерпним.

Усі можливості, що відкриває маркетинговий підхід до ведення бізнесу, зводяться, зазвичай, до одного-двох параметрів. Хтось вважає, що це лише спосіб швидко продати залишки, хтось гадає, що це залучення клієнтів, запуск «сарафанного радіо» або що. Як і в історії з секретаркою, це абсолютно правильний, але вкрай вузький погляд.

У цій книзі я спробую розповісти про те, як виглядає маркетинг насправді, щоб читачам, немов героям притчі про сліпців і слона, не довелося складати про нього хибне уявлення.

ЩО ТАКЕ МАРКЕТИНГ? НАБЛИЖАЄМОСЬ ДО ВИЗНАЧЕННЯ

Якось перечитуючи «Маленького принца» Антуана де Сент-Екзюпері, я, за дивною асоціацією, замислився про те, що ж таке маркетинг. На перших сторінках книги розгорталася жахлива драма – удав пожирав слона, а дорослі проходили повз цей кошмар, бачачи лише капелюх. І якщо у випадку Олівера Сакса це було цілком можливо, адже його герой готовий був прийняти за капелюх будь-що, включно з власною дружиною¹, то решта демонструвала вражаючу бездушність і зашореність.

Я побачив слона, і тут мені сяйнула думка: адже маркетинг – це слон (це зовсім не єдине визначення маркетингу, але, забігаючи наперед, скажу, що воно подобається мені найбільше). І ось чому.

– Сенсація! – вигукує один експерт. – Ви завжди були впевнені, що слонам потрібні вуха. Вас постійно в цьому переконували. Усі слони мають вуха. Проте, якщо поміркувати, вуха абсолютно даремні. Слон насправді живе тому, що їсть. А чи багато слон може з'їсти вухами? Очевидно, що слонознавці постійно обманювали вас, змушуючи розтринькувати гроші на вуха. Уся сутність слона – в животі. Саме череву – це 80 відсотків маси слона, а йому приділяється вкрай мало уваги. Спитайте своїх співробітників, скільки робочого часу вони приділяють череву слона. Напевно, не 80 відсотків, але ж кожному зрозуміло, що живіт – це головне.

– Живіт? – питає інший. – Така ортодоксальність просто сміховинна. Певна річ, у 70-х бізнес дійсно носився зі слонячим черевом, думаючи, що він є першоосновою всього. Але яка користь від живота, якщо слон не має хобота? Хоботом він добуває їжу. Хоботом відганяє мух, за допомогою хобота п'є. Без нього вся ця махина під назвою «Слон» не протягне і кількох місяців. Зосередьтеся на хоботі – і результат вас вразить. У більшості слонів, відомих нам, саме хобот є «вузьким місцем».

– Хобот не працює! – вигукують треті. – Озирніться навколо. Надворі друге десятиріччя двадцять першого століття. І ви досі вірите в хобот? Чи ви коли-небудь бачили слона, який ходить за допомогою хобота? Хобот абсолютно зайвий. Вашому слону доводиться щодня долати десятки кілометрів, і як, на вашу думку, цьому може допомогти хобот? Досить, закиньте цей безглуздий хобот на вогнище! Займіться ногами, якщо не хочете завтра бути розчавленими.

Приблизно так звучать у наші дні «новаторські» заяви про те, що GA шкодить маркетингу, телевізійна реклама більше не працює, а ROI всьому голова.

Слон не дорівнює сумі частин, але кожна частина виконує свою функцію і всі вони доповнюють одна одну.

Маркетинг – такий самий слон. І не треба порівнювати хобот із ногами або сподіватися, що вдасться оминати череву.

Головна проблема сучасного маркетингу полягає якраз у тому, що надто багато людей намагаються знайти чарівну паличку у вигляді якогось нового інструменту, замість того щоб зібрати повну інформацію, виділити головне і прийняти вірне рішення.

Слона необхідно бачити повністю, і не варто недооцінювати ні хобот, ні хвіст, ні вуха.

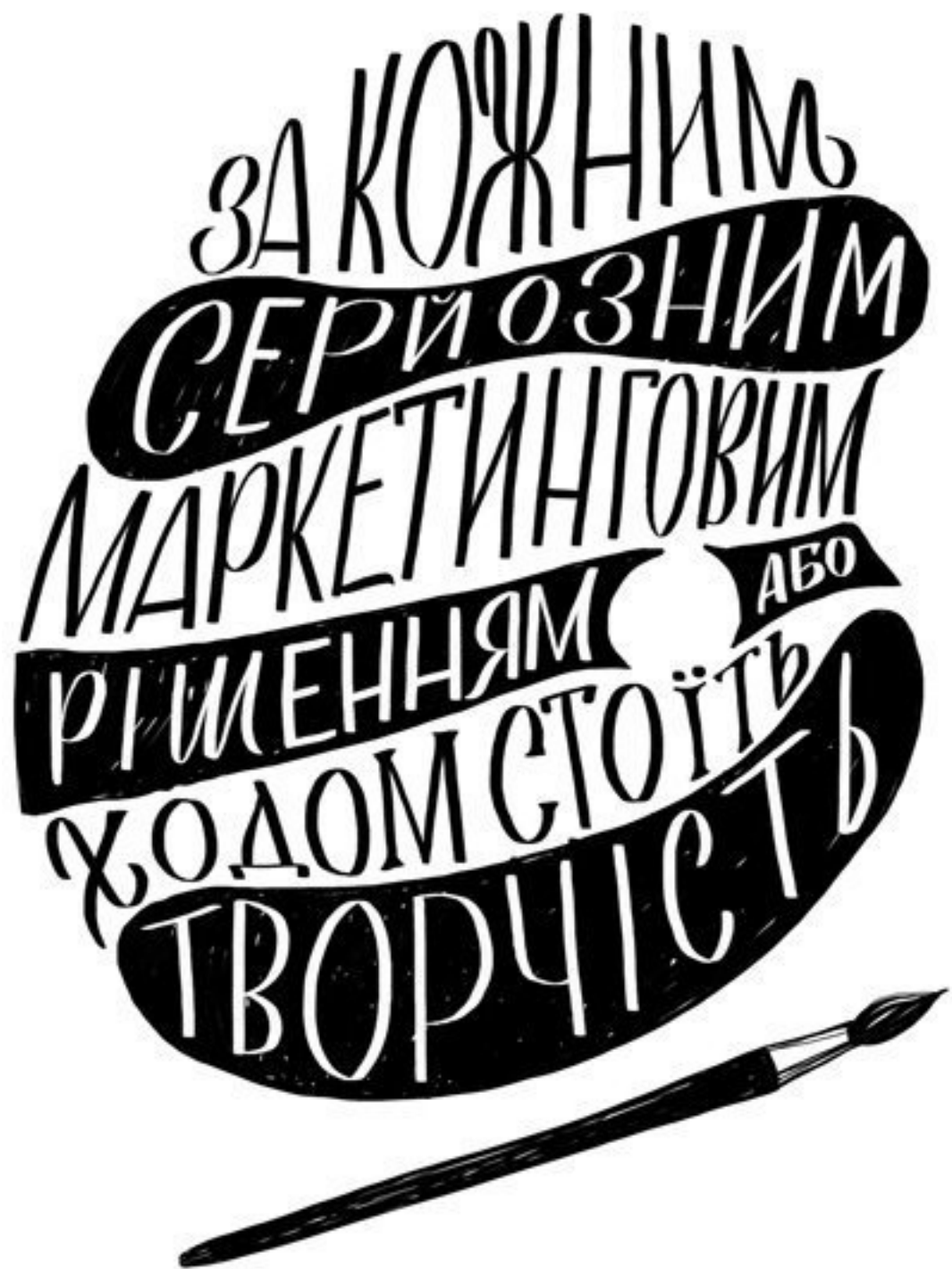
¹ Олівер Сакс (1933–2015) – американський невролог і нейропсихолог, автор низки популярних книг, у тому числі бестселера «Чоловік, який сплутав дружину з капелюхом» (1985).

Наука?

На жаль, чи на щастя, маркетинг – *не наука*. Він не дає відтворюваних результатів і прогнозів, що стовідсотково підтверджуються. Кожна ситуація розвивається по-своєму і повторити вдалі дослідження колег або навіть свій власний досвід не дано нікому. Якби це було не так, бізнес став би абсолютно передбачуваним, і всі компанії, застосовуючи найкращі методики, незабаром опинилися б у рівних умовах.

У реальному житті на десятки історій успіху припадають тисячі прикладів невдач, і серед цих невдач безліч тих, хто намагався сліпо копіювати чужі тактики і стратегії.

На жаль, навіть спираючись на найретельніші розрахунки, ви все одно не зможете точно передбачити результати своїх дій. Звісно, в окремих випадках вам може пощастити і ви отримаєте очікуваний ефект, однак робити це постійно не вдасться.



Або мистецтво?

На жаль для одних і на щастя для інших, маркетинг – це значно більшою мірою мистецтво або гра, результат якої передусім залежить від майстерності гравця. Певна річ, майстерний маркетинговий гравець спирається на досягнення науки, але набагато більше значення має вміння оцінювати й аналізувати, часом на інтуїтивному рівні, абсолютно різні масиви інформації та, як не пафосно це звучить, творити.

Кожне серйозне маркетингове рішення або хід – це творчий акт. Творчість тут полягає в майстерному використанні неповних даних, пошуку не найочевиднішої, проте найрезультативнішої стратегії і, звісно, керуванні ризиками, недосяжними для класичного ризик-менеджменту.

Маркетинг може дозволити собі не бути мистецтвом лише в умовах надлишку ресурсів. Так нерідко працюють на нових ринках світові гіганти, «переносячи» відпрацьовані тактики з країни до країни і пригнічуючи своїми майже необмеженими можливостями місцевих конкурентів.

Це схоже на ситуацію, коли ви завітали до казино з валізою грошей, почали ставити весь час на «червоне», постійно подвоюючи ставки, і за декілька підходів гарантовано опинилися у виграші. Так само поводить велика транснаціональна компанія: на локальному ринку вона завжди має в запасі гарантовано виграшну тактику.

У реальному казино круп'є негайно помітить такі дії гравця, звернеться до адміністратора, і вас попросять на вихід. В умовах українського ринку у вас також не буде достатньої кількості ресурсів, щоб «купити» собі ринок (винятки траплялися, проте тут ми не розглядаємо ситуації, коли маркетинг взагалі не потрібний). Отже, маркетологу хоч-не-хоч доводиться бути творцем, і з цією думкою треба змиритися.

З глибин історії

Маркетингова культура (чому б тут не згадати М. Бахтіна, дослідника народної сатиричної культури, – адже маркетинг часто пов'язаний із грою та сміхом) зародилася ще в сиву давнину, проте воістину всеосяжного значення набула лише у XX столітті.

Елементи «передмаркетингу» можна виявити в Стародавній Греції, де гетери – освічені, вільні, незалежні, які часто відігравали провідну роль у суспільному житті, – наділяли додатковою цінністю цілком буденні речі: спілкування, веселе гаяння часу, секс. У Стародавньому Єгипті жреці напускали містичну таємничість своїм знанням у галузі геометрії, астрономії, фізики або медицини, надаючи їм додаткову вагу, і успішно «продавали» їх представникам різних суспільних станів, беручи з кожного платню, відповідну до його стану. Навіть у примітивних дописемних культурах вважалося, що коштовно оздоблена зброя або начиння наділені більшою силою і, відповідно, більшою цінністю.

Колосальний розвиток маркетингу спричинила релігійна діяльність. Добробут будь-якої конфесії рано чи пізно починає ґрунтуватися не на обов'язкових поборах з парафіян – горезвісній «десятині», а на добровільних пожертвуваннях. І тоді церковний маркетинг і піар виходять на якісно новий рівень: це продаж індульгенцій, частинок справжніх або підроблених мощей і реліквій, благословень святих, за повсюдну впізнаваність і «володіння» якими боролися не тільки міста і селища, а й чернечі конгрегації.

Утім, в історичній перспективі ми можемо говорити лише про маркетинг, що створює додаткову цінність і дозволяє монетизувати клієнтів у галузях, де без маркетингу, ймовірно, цього аж ніяк не можна було б зробити.

А от виробництво дійсно необхідних товарів і послуг не потребувало маркетингу аж до зовсім недавнього часу, оскільки балом правив «його величність дефіцит» і будь-який виробник хоч трохи популярного товару відчував себе мало не королем.

До середини XX століття невидима рука ринку лише підштовхувала виробників і продавців займати порожні ніші та намагатися задовольнити новий попит.

Лише з розвитком масового виробництва конкуренція вперше досягла того рівня, коли виробники однорідних товарів здатні запропонувати споживачеві більше, ніж він здатний «з'їсти».

В умовах жорсткої конкуренції народилася перша «інкарнація» сучасного маркетингу – своєрідний «бог із машини» для того часу.

ТРИ ПЕРЕВАГИ

В індустріальну епоху на більшості ринків сформувалося уявлення про три переваги, якими потенційно можуть володіти гравці. Я б назвав цю тріаду «магічною», якби це слово не викликало мілітаристських асоціацій, пов'язаних із відомою тріадою ракет морського, повітряного й сухопутного базування.

Домінування компанії на ринку або просто володіння значною часткою ринку визначається поєднанням таких факторів:

виробнича перевага;

операційна перевага;

маркетингова перевага.

Виробнича (продуктова) перевага

Буквально в нас на очах одна з граней **виробничої переваги** перетворила Китай на «всесвітню фабрику». Доставка китайських товарів була незручна (з операційною перевагою, на жаль, не склалося), про бренди, під якими вони були представлені, мало хто чув, та й репутація у товарів «made in China» була так собі (про маркетингову перевагу не доводилося навіть мріяти). Проте ці товари мали колосальний попит у всьому світі. Секрету тут ніякого – китайські товари були значно дешевші за аналоги, вироблені в інших країнах. Дешевизна була прямим наслідком виробничої переваги, що забезпечувалося приголомшливою невибагливістю китайських робітників і дешевиною найму.

Зайве казати про те, що китайські компанії широко скористалися цією тимчасовою перевагою (бо виробнича перевага рідко буває постійною у світі, де нові технології знищують цілі галузі мало не щоп'ять років) і, досягнувши виробничого домінування, наростили як операційну, так і маркетингову складову, перейшовши до випуску і створення популярних брендів.

У «пом'якшеній» формі виробничу перевагу використовують чимало українських компаній, які зуміли налагодити виробництво таким чином, щоб виготовляти продукцію з найменшою собівартістю на ринку. Зазвичай такі підприємства спеціалізуються на виготовленні продукції private label або продажу сировини.

Саме в роботі з так званим «commodity» – стандартним продуктом із заданими властивостями – українські підприємства найсильніші. Саме такі товари складають основу нашого експорту.

Бізнес-модель, що передбачає тривале використання виробничої переваги, не потребує маркетингу. Однак слід розуміти, що така модель надто нестійка, як і будь-яка модель, що базується лише на одній перевазі, не маючи кореляції з іншими опорними точками. Постійна конкуренція й відносно низька рентабельність таких бізнесів вимагають від керівника вміння «пройти між краплями» в умовах, коли ринок змінюється.

Періодично виникають ситуації, коли базою для виробничої переваги стає інноваційність процесу або продукту. Зазвичай у таких випадках згадують конвеєр Генрі Форда, який дав йому значну виробничу перевагу і дозволив стати лідером на новому ринку. Цей приклад сам собою непоганий, однак у сучасній економіці «лаг некопійованості» скоротився до мінімуму. Це, наприклад, прекрасно усвідомив Ілон Маск, який, втіливши в «Теслі» виробничу перевагу, відкрив патенти з метою спрямування конкуренції до іншої площини. З іншого боку, отримавши серйозну інноваційну перевагу, створивши ринок смартфонів, компанія «Apple» втратила його буквально за кілька років, незважаючи на те, що не робила широких жестів у дусі Ілона Маска, який здійснив справжню революцію в автомобілебудуванні.

Уже сьогодні на поки ще не сформованому ринку надшвидких перевезень за допомогою поїздів «Hyperloop», що рухаються у вакуумі, конкурують між собою кілька компаній, жодна з яких не володіє виробничим лідерством.

До виробничого лідерства в сучасному світі треба ставитися як до безумовно тимчасового явища, навіть якщо у вашій структурі є потужні дослідницькі центри і ви здатні досягти видатних результатів. Маленький і відкритий світ наших днів не залишає місця для таємниць, а будь-який перспективний ринок – «блакитний океан» – моментально заповнюється шукачами щастя, як заповнилася долина Клондайку старателями з усього світу за часів золотої лихоманки 1897–1898 рр.

Водночас турбота про досягнення або збереження виробничого паритету – одне з найважливіших завдань будь-якого бізнесу.

Операційна перевага

Операційна перевага – ще один магічний артефакт. Америка ще пам'ятає часи, коли за будь-яким поворотом дороги можна було побачити черепашку – фірмовий знак компанії «Shell», за допомогою якого вона формувала свою операційну перевагу. У сучасній Україні ми можемо спостерігати відгомони цієї легендарної битви в режимі реального часу – щоправда, у скромніших масштабах. Якщо на трасі немає твоїх заправок, то який би ти не був вправний у всьому іншому, шансів закріпитися в тебе не буде.

Свого часу менеджери тоді ще найбільшого в країні «Приватбанку» з усмішкою казали, що якщо в радіусі тридцяти кілометрів користувач банківської системи не зможе знайти жодного відділення, крім «приватівського», а в радіусі кілометра – жодного іншого банкомату, немає значення, чи будуть люди цінувати бренд або якість обслуговування.

Історія українського офлайн ритейлу – це епічна перемога адептів операційної переваги. Так, розпочавши гонку за кількістю магазинів, «Фоззі» й «АТБ» здобули блискучу перемогу над конкурентами, що стартували або одночасно, або трохи раніше, але які зосередилися на побудові бренду, створенні позитивного клієнтського досвіду або на досягненні позитивних фінансових показників.

За умов недорозвиненої інфраструктури (в країні або світі) операційна перевага може забезпечити вирішальний пріоритет, який, як і виробничий, доведеться потім енергійно відстоювати.

В епоху нової економіки та повсюдного поширення інтернету, що відкрив можливість швидкої побудови дійсно глобальних проєктів, операційна перевага несподівано знову опинилася на першому плані й навіть стала основою безлічі успішних (або принаймні схвалюваних інвесторами) бізнес-стратегій.

Швидке формування клієнтської бази, максимально широко розповсюдженої світом – ось сучасна інкарнація операційної переваги. У фільмі «Соціальна мережа» Шон Паркер одразу вбиває стартапера Цукерберга фразою: «Мільйон – це не круто, круто – мільярд». І хоч мова в цьому епізоді йде про гроші, дуже скоро стає зрозуміло, що ця фраза актуальніша щодо кількості користувачів Facebook, де мільярдна позначка давно подолана.

Стратегія Uber базується на тому, що компанія має лідирувати в якомога більшій кількості міст. Китайська компанія «Tencent» воює за кількість смартфонів, на яких встановлено її месенджер WeChat. Alibaba допомагає своїм мерчантам поставляти товари по всьому світу.

Досягнення операційної переваги перетворилося на одну з найпопулярніших доктрин розвитку сучасних бізнесів, проте вона, як легко здогадатися, вимагає продуктового (виробничого) і маркетингового паритету. Адже завалювати світ продуктом, що нікому не потрібен і нікому не подобається, неможливо, та й немає сенсу.

Маркетингова перевага

Маркетингова перевага – це додаткова цінність, яку бізнес готовий створити для свого споживача. Якщо виробнича й операційна переваги практично завжди досягаються витратами, що порівнюються з прибутками, то маркетингова перевага – рідкісна можливість зірвати джек-пот.

Тут на сцені з'являється його величність мистецтво, і ви отримуєте можливість оцінити різницю між звичайним ремісником, який створює, припустімо, інтер'єри за чітко встановленими розцінками (якими б привабливими вони не були), і майстром, праця якого не має наперед визначеної ціни і – найголовніше! – верхньої межі можливостей.

Створюючи те, що ми, в широкому сенсі слова, називаємо «брендом», ми намагаємося за допомогою різних каналів комунікації й крихти магії викликати в клієнта бажання придбати саме наш продукт або послугу, оскільки він побачить у ньому щось особливе й безумовно цінне для себе.

Зазвичай згадана магія переслідує одну з двох цілком раціональних цілей. Або в покупця має з'явитися бажання заплатити за ваш товар або послугу більше, купуючи його в тому самому обсязі, як і у ваших колег-конкурентів. Або покупець виявиться готовий віддати перевагу вашому продукту проти будь-якого іншого в тій самій цінovій категорії.

Ще до того, як ви почнете формувати уявлення про цінність товару, слід визначитися – до чого саме ви хочете схилити споживача.

Тут необхідно зробити одне важливе зауваження. Багатьом здається, що магія маркетингу настільки могутня, що може змусити людину зробити те, чого вона робити категорично не хоче. Але в дійсності маркетинг за допомогою комунікацій і продуктових пропозицій здатний лише задовольнити існуючі потреби або актуалізувати ті, які ще не проявилися.



Десятки і сотні експериментів, присвячених спробам змусити людей поводитись непри-
таманним їм чином, закінчувалися невдачею, і навпаки – чітке розуміння особливостей спо-
живчої поведінки породжувало технології, які за своєю ефективністю дійсно нагадували магію.

Найбільш масштабним прикладом може слугувати одна з найамбітніших спроб компанії
«Sony» змінити світовий ринок побутової електроніки. Йдеться про технологію BluRay, що
мала б стати новим стандартом для відео. Ця система якісного запису відеозображень, захи-
щена від підробок, мала б витіснити всі наявні на той час формати. Однак, незважаючи на те
що новинка просувалася разом із найпопулярнішою ігровою приставкою «Playstation» і апелю-
вала до мільйонів лояльних користувачів «Sony» в усьому світі, на неї чекав приголомшливий
провал. Його користувачі не побачили в BluRay ніякої цінності, і магія, заснована на неісную-
чій потребі, не спрацювала.

Ще більш вражаючий приклад дає нам дослідження ринку персональних елек-
тронно-обчислювальних пристроїв із введенням інформації через екран (приблизно так вони
називалися в радянській пресі в період своєї появи), або, кажучи більш звичною мовою, план-
шетів.

Уперше інженерна ідея планшетів оформилася ще у вісімдесятих роках минулого століття, а вже в дев'яностих технологічна база для створення пристроїв такого типу була цілком готова.

На самому початку нового століття команда Microsoft нарешті зважилася на інновацію й запустила в продаж подібний пристрій. Треба сказати, що він із тріском провалився на ринку, мимохіть породивши дві цікаві еволюційні гілки. Однією з них стали КПК, якими ще довго будуть користуватися торгові агенти й мерчандайзери, заносючи за допомогою стилусів до відповідних віконців дані про товарні залишки й замовлення. Іншою – «електронні читалки», одна з яких – Kindle – дала поштовх до розвитку однієї з найвпливовіших компаній XXI століття – Amazon.

Той архаїчний планшет сам собою був непоганий, але в ті часи персональний комп'ютер слугував, перш за все, робочим інструментом для набору текстів і проведення обчислень. Клавіатура для цього була абсолютно необхідна, проте мобільність пристрою ще не набула актуальності. Інтернет ще тільки робив перші кроки, і стаціонарного ПК на роботі чи вдома було цілком достатньо, щоб подивитись пошту, прочитати новини або відшукати деяку інформацію за допомогою ще не дуже вправних пошукових систем. Ніякого резону купувати заради цього портативний пристрій із украй незручною системою введення даних не було.

У своєму первісному вигляді, як ми вже зазначили, проект був закритий. Але світ не стояв на місці й поволі обзавівся двома чудовими штуками – WI-FI (та іншими системами бездротового зв'язку) й соціальними мережами. Ці дві новації різко змінили потреби користувачів інтернету. Тепер новини та повідомлення могли надходити постійно, в режимі реального часу, а від користувача були потрібні односкладові відповіді та швидке реагування.

І тут на арені з'являється iPad – інтернет-планшет від корпорації «Apple», який побив усі рекорди популярності й моментально створив новий ринок.

Ця повчальна історія зайвий раз доводить, що людей не можна силою змусити користуватися чимось, зате можливо створити надпопулярний продукт із високою доданою цінністю – але лише в тому разі, якщо вдасться виявити потребу, яку можна актуалізувати.

На сторінках цієї книги я ще не раз буду повертатися до питання про цінність, яку бренд може надати покупцеві, але завжди буду наполегливо повторювати, що, зазвичай, бренд апелює не до раціональних міркувань, а до емоційної сфери. Саме емоція здатна змусити людину прив'язатися до бренду, щоб згодом оплачувати цю свою прихильність повною мірою. А сильна емоція повинна спиратися на нестямне бажання, і не важливо, до якого рівня всім відомої піраміди потреб воно належить. Головне, щоб воно було щирим, а емоційний зв'язок, що на ньому базується, «законним», тобто досить поширеним, на кшталт «законних» асоціацій, якими користувалися майстри «гри в бісер» у романі Германа Гессе, коли прагнули пов'язати різномірні знання або явища світової культури.

Отже (повертаючись до початку цієї розмови), ми підібралися до сучасного визначення маркетингу. Визначення, що розкриває реальний стан, характерний для індустріальної та постіндустріальної епох, де бізнеси конкурують між собою, намагаючись задовольнити покупця, а велика тріада – виробнича, операційна й маркетингова переваги – зберігає свою силу.

СПРОБА ДАТИ ВИЗНАЧЕННЯ

Припустімо, що ми повірили в істинність і дієвість нашої тріади (врешті-решт, вона не перша з тих, у які вірило людство, а триєдність бога теж не підкріплена доказами, що в ХХІ столітті виглядали б переконливо, незважаючи на існування великої кількості аргументів pro і contra) й усвідомили, що для досягнення успіху в конкурентному середовищі нам потрібні щонайменше два паритети й одна перевага. Або дві переваги, але це вже швидше надлишок, який навряд чи схвалив би той філософ-францисканець із графства Суррей, що на Британських островах, відомий світу як брат Вільям Оккам.

Як досягати виробничої або операційної переваги, вас, сподіваюся, навчать життя, мудрі наставники або інші книги. Моя справа – розповісти про маркетингову перевагу, здобути яку, мабуть, неможливо, не розуміючи суті самого маркетингу.

Отже, люди мають бажання. Тільки розуміючи й використовуючи їхні бажання, можна чогось домогтися від людей. Спробуйте, наприклад, змусити дитину робити те, що їй робити не хочеться. Дорослі більш дисципліновані, але не в тій ситуації, коли повинні вони самі, а не їм.

Світ змінюється, люди змінюють світ, і люди змінюються разом зі світом. Геракліт Темний не дарма казав, що до тієї самої річки не можна увійти двічі, і, ймовірно (трактувати Геракліта – справа невдячна, але все ж!), він мав на увазі подвійну мінливість – як самої річки, так і того, хто входить до її вод. Кожного наступного разу не тільки течія річки змінює воду, а й ми особисто змінюємося. За часів Геракліта, щоб помітити ці зміни, потрібні були місяці або навіть роки. Сьогодні й ми, і світ змінюємося набагато швидше.

Це і гарна, і погана новина одночасно. Гарна – тому що зміни дають нам новий шанс. Погана – тому що немає можливості зупинитися, зафіксувати той чи інший стан, навіть якщо дуже хочеться.

Бажання та зміни лежать в основі формули, яку тут, на початку книги, можна вважати робочою. На папері вона виглядає приблизно так:

МАРКЕТИНГ ЦЕ МИСТЕЦТВО ОТРИМАННЯ ПЕРЕВАГИ НАД КОНКУРЕНТАМИ

«Маркетинг – це мистецтво досягнення переваги над конкурентами шляхом перманентного створення цінностей, що базуються на мінливих (природних або штучних) бажаннях людей».

Дописуючи таку фразу, важко позбутися бажання негайно викарбувати її в бронзі або, щонайменше, вирізати на лаві в парку, куди, напевно, навідуються закохані маркетологи. Але не забігаймо наперед і подивімося, наскільки це визначення правильне.

Я взагалі закликаю вас скептично і критично ставитися до всіх висловлювань, що пропонуються в якості абсолютних і остаточних істин. Включно з тими, що містяться в цій книзі. Чому? Про це – в наступному розділі.

АНТИПАПА

Релігійне життя в середньовічній Європі вирувало задовго до епохи Реформації, а інститут папства, який і сьогодні здається непорушним і навіть почасти божественним, у ті часи більше скидався на ртуть, ніж на сталь. Змінювалися ієрархія, склад курій, місце розташування престолу, порядок виборів, та й самі папи мінялися часто й не завжди досить благочестиво, як хотілося б.

Одні папи вважали себе найпершими серед монархів і прагнули нав'язати Європі свою волю, інші бачили сенс понтифікату в збагаченні, а деякі вражали паству своєю лагідністю і відчуженістю від політичного життя. Останніх називали «янгольськими», їх особливо цінували королі, імператори й інші світські аристократи, які прагнули відтіснити духовенство від великої політики.

Був період, коли папам за потребою доводилося залишати Рим і перебиратися до Авіньйона, що, як не дивно, лише зміцнило престол римських єпископів.

Бувало й так, що боротьба різних могутніх кланів (національних і політичних) призводила до того, що на небосхилі одночасно сяяли два сонця, а римо-католицькою церквою правили відразу два папи. Ба більше, був період (його називають Великою Схизмою XIV – початку XV століть), коли церквою керували одночасно три папи, кожного з яких визнавала ціла група країн – залежно від власного зиску.

Наша розмова про те, як змінювалася швидкість поширення знань і яке це мало значення для розвитку комунікацій, ще попереду. Зараз я просто зазначу, що середньовічна Європа вже була настільки інформаційно єдиною, що звістка про існування двох пап миттєво досягала найвіддаленіших і глухих куточків і створювала напруженість, яка в ті часи розряджалася, зазвичай, кровопролитними чварами.

В історії ці протистояння зафіксовані від імені переможців (так часто трапляється в історії, як, до речі, і взагалі в комунікаціях – виграє не найефективніша комунікація, а комунікація переможця), тобто, хто врешті став повноважним папою і знайшов своє місце в довгому переліку, викарбуваному на мармурі Собору Святого Петра в Римі. Відповідно, їхні супротивники стали антипапами – і саме так увійшли в історію.

Протистояння пап і антипап хоч і мало руйнівний вплив на католицьку церкву в ті часи, але в цілому виявилось позитивним, позаяк зміцнило стійкість самої інституції. Сам факт появи антипап продемонстрував уразливість жорсткої вертикалі церковної ієрархії та підштовхнув вище духовенство до пошуків консенсусу в питанні висунення й обрання нових претендентів на тіару. Так церква стала, з одного боку, демократичнішою, а з іншого – монолітнішою, і це дало їй можливість згодом витримати випробування Реформацією і сформувати гідну альтернативу руху Лютера та його однодумців.

Але як усе це стосується маркетингу? По-перше, я мав хоч якось пояснити ефектну назву розділу, а по-друге, прагнув наочно показати, що поява сумнівів і контраргументів здатна рухати вперед навіть настільки громіздку машину, як католицька церква.

Маркетинг теж потребує руху вперед, отже, будь-який керівник у сфері маркетингу (у найширшому сенсі слова) просто змушений бути частково «антипапою».

На жаль, у досі домінантному пострадянському стилі керування компаніями ідеального топ-менеджера часто, якщо не вголос, то поза очі, описують цитатою з М. Лермонтова: «слуга царю, отец солдатам». Як це зазвичай трапляється за умови частого вживання, іронія, прихована в цьому рядку, втрачається, і сенс сприймається буквально, з убивчою серйозністю. Щось подібне сталося і з Ф. Рабле: глузуючи з ненажерливості Гаргантюа, він жартома зауважив, що велетні їли так багато, що апетит приходив до них під час їжі. Згодом ця глузлива фраза перетворилася на доволі поширене прислів'я: «Апетит приходиться під час їжі». Так само фраза

«Счастливые часов не наблюдают» з комедії О. Грибоедова «Горе от ума» була лише незграбним виправданням героїні, яка провела ніч з молодим чоловіком і опинилася в незручній ситуації. Спробуйте пригадати, наскільки викривлений зміст укладають у неї ті, хто користується нею сьогодні.

Це ж трапилося й зі згаданою вище іронічною характеристикою полковника з вірша «Бородіно» – вона вживається лише в позитивному сенсі. Нічого не вдієш, багато хто з нас вийшов із середовища радянського патерналізму і насилу здатен позбутися думки, що хороший керівник повинен передусім вірно служити власнику (царю) і з батьківською турботою ставитися до підлеглих (вояків).

Однак у сучасному світі ця схема не працює, а в сучасному маркетингу не працює й поготив. Патерналізм вкрай небезпечний для предмета наших досліджень. Бо він не тільки породжує однодумність, але і робить майже неможливим природний розвиток, еволюцію маркетингу й компанії в цілому.

Патерналістський підхід завжди передбачає, що рішення генеруються винятково на верхніх рівнях структури, після чого спускаються вниз для виконання. Це істотно обмежує будь-які структури, оскільки за умови такого підходу їхній потенціал дорівнює потенціалу керівника.

У випадку з маркетингом подібні обмежування стають просто згубними. Мистецтво, яким значною мірою є маркетинг, не вкладається в жорсткі рамки схем, а творчість неможливо стимулювати, ставлячи регламентовані завдання. Множинність центрів прийняття рішень у маркетинговій команді гарантує варіативність і різноманітність, що, у свою чергу, дає компанії додаткові шанси на успіх у стрімко мінливому світі.

«Верховний маркетолог», який керує своїм колективом з «амвона» і сприймає підлеглих як дітей, – чистий анахронізм. І якщо доля зведе вас з таким «батьком» – тікайте від нього подалі. У дорослому світі немає місця для ігор у патерналізм.

Керівник маркетингу будь-якого рівня повинен бути, перш за все, частиною команди, «першим серед рівних» у кращому сенсі цього поняття, відомого з часів республіканського Риму. Його думка має так само оскаржуватися та піддаватися критиці, як і думки інших членів команди, а виділити його серед інших може лише вміння знаходити найефективніші рішення тут і зараз, причому не тільки у своїй власній голові, але і, як кажуть, «на столі».

Повноцінна робота маркетингу неможлива без довіри до команди. Підкреслю: мова йде не про делегування повноважень, а саме про довіру, оскільки часто саме недовіра стає наріжним каменем для не надто досвідчених керівників, які, почавши з простішої патерналістської схеми управління, так і не можуть позбутися її в подальшому.

Роль керівника сьогодні змінюється ще й тому, що одна людина вже не може бути обізнаною в усіх без винятку питаннях. Герої минулого вражали нашу уяву тим, що могли одночасно керувати боями й брати в них активну участь. Так, Александр і Дарій не тільки вибудовували власні плани битви при Гавгамелах, а й билися, підтримуючи дух своїх воїнів. Полководці минулого знаходили можливість тримати під контролем величезні маси людей, не залишаючи сидел.

Проте вже Наполеон надав своїм маршалам можливість проявити себе, здійснюючи лише загальне стратегічне керівництво. А згодом воєначальники просто втратили можливість контролювати дії кожного з'єднання, а часом навіть планувати їх.

У мирному житті управлінські процеси значно більш «розтягнуті» у часі, й іноді складається враження, що ми в змозі пильнувати все, що відбувається. Однак насправді різниця знань, навичок, компетентності й умінь проаналізувати конкретну ситуацію між маркетинг-директором і будь-яким фахівцем його команди збільшується щодня.

Нікчемні патерналісти намагаються компенсувати це відставання завдяки особистій харизмі й командному тону, що, зрештою, призводить до ухвалення помилкових рішень. Більш

просунуті патерналісти вступають у безглузду інтелектуальну гонку з десятками колег, виснажуючи себе, що так само веде до гальмування розвитку як команди, так і всієї компанії.

Будь-який патерналізм, на жаль, поганий. Але чому ж такий підхід і така практика досі живі й популярні? Все пояснюється просто: патерналісти не визнають за своїми підлеглими права на творчість, що обов'язково має бути підкріплено правом на помилку. Будь-яка ініціатива підлеглого має спиратися на купу доказів і однозначно обіцяти позитивний результат. Без належного обґрунтування приймаються тільки ідеї самого керівника.

Відмовляючи співробітникам у праві на творчість, патерналіст, отже, виключає людей із маркетингового процесу, який цілком непередбачуваний і базується на творчому підході.

Тут я, з вашого дозволу, скористаюся досвідом Платона: філософ, як відомо, створював свої твори у формі діалогів, причому однією з дійових осіб найчастіше виявлявся його вчитель Сократ.

Отже.

Кратил (*збірний образ шанованого, допитливого й розумного читача, втілений у благородному афінянині*): Мені зрозуміла, Сократе, твоя критика суворих чоловіків, які прагнуть тримати все під контролем. Але зізнаюся тобі, я й сам мав намір пов'язати свою долю з керівництвом, і тепер не можу второпати, що ж повинен робити керівник маркетингом, якщо творчістю можуть і зобов'язані займатися його підлеглі?

Сократ: Присягаюся собакою, Кратиле, це краще питання, що я чув сьогодні. І ти надзвичайно близький до того, щоб стати чудовим керівником. Адже головна функція лідера маркетингу – це вміння ставити запитання, які, з одного боку, стимулюють творчість, а з іншого – надають напрям думці, визначаючи обрії, яких нам би хотілося досягти у своєму русі вперед.

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.