



ГОЛОВНА МАРКЕТИНГОВА КНИГА



ВІД ОЛЕКСІЯ ФІЛАНОВСЬКОГО

Літ.

Головна маркетингова книга від Олексія Філановського

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.

Головна маркетингова книга від Олексія Філановського



Видавництво Фабула
2019

© О. Філановський, 2018
© Г. Якубовська, переклад з рос., 2018
© «Фабула», 2018
© Видавництво «Ранок», 2018

ISBN 978-617-09-4923-3 (epub)

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

Електронна версія створена за виданням:

Г52 **Головна** маркетингова книга від Олексія Філановського / Пер. з рос. Г. Якубовська. — Харків : Вид-во «Ранок» : «Фабула», 2018. — 304 с. — (Серія «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, маркетингологам 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.

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 дружиною^[1], 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 черево — 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 горище! 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 черево.

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.

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.

ЗА КОЖНИМ
СЕРІОЗНИМ
МАРКЕТИНГОВИМ
РІШЕННЯМ АБО
ХОДОМ СТОЇТЬ
ТВОРЧИСТЬ



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 ХХ 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 бренда, 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 непритаманним їм чином, закінчувалися невдачею, і навпаки — чітке розуміння особливостей споживчої 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, захищена 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 апелювала 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 неіснуючій потребі, не спрацювала.

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

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 миттєво 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 бренда, 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 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 приходит під час їжі». Так само фраза «Счастливые часов не наблюдают» з комедії О. Грибоєдова «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 поготів. 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 афіяннині): 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.

Повертаючись зі Стародавньої Греції, скажу тільки, що сьогодні ключове завдання керівника маркетингу в роботі з командою я бачу як певну триєдність:

створення умов для творчості кожного співробітника;

створення в підрозділі єдиного бачення мети, до якої рухається компанія (з регулярними коригуваннями в разі необхідності);

«добудовування» колективу новими співробітниками так, щоб команда залишалася попереду і не відчувала нестачі інтелектуальних ресурсів.

І це триєдине завдання насправді значно складніше, ніж вибудовування управління відповідно до традиційної патерналістської схеми.

Пограймо в холакратію

Модна, але поки не часто втілювана в життя система управління, відома під назвою холакратія^[2], мабуть, найкраще пасує для організації роботи маркетингу.

З одного боку, це максимальна свобода дій співробітників, об'єднаних у «кола», з іншого — жорстка процедура загальних зборів, що дозволяє оперативно виявляти напругу та вирішувати її на благо компанії.

Маркетинг займається розподілом ролей, і саме холакратичне керування, що передбачає введення нових ролей відповідно до виникнення запитів, якнайкраще підходить для розширення або скорочення маркетингової структури в компанії.

Маркетинг як найбільш творчий напрямок більше за інші підрозділи виграє від залучення всіх співробітників до керування й надання їм максимальної творчої свободи.

Щоразу, коли колеги приходять до мене узгодити якісь питання, я відчуваю незручність. Холакратія дозволяє позбутися цієї проблеми. Безперечно, впровадження холакратії в окремому підрозділі, особливо такому системотвірному, як маркетинг, буде вимагати відповідних змін у компанії взагалі.

Проте, на мій погляд, можна спробувати впровадити ключові елементи холакратії всередині маркетингу, співвідносячи керівників підрозділів з «lead link»^[3] відповідних кіл.

Такі експерименти надзвичайно корисні для оптимальної організації роботи підрозділу — хоча б тому, що позбавляють співробітників бацили патерналізму, носіями якої, як і раніше, є більшість із нас.

* * *

Цей розділ можна вважати своєрідним дисклеймером, оскільки мені хотілося, щоб, читаючи цю книгу, ви якомога активніше

критикували, ставили під сумнів мої висловлювання й розмірковували над запропонованими тезами.

На щастя, якщо раніше читач міг лише нарікати на те, що поля паперової книги виявилися занадто вузькими для нотаток і заперечень, або розгнівано підкреслювати суперечливі висловлювання, сьогодні у нього є можливість безпосередньо дискутувати з автором у соціальних мережах, стаючи, таким чином, співавтором тексту.

МАРКЕТИНГ І ШАХИ

Слухачі моїх лекцій і колеги найчастіше ставлять одне питання: які посібники з маркетингу я б рекомендував прочитати. Питання це доволі довго заганяло мене в глухий кут, тому що я, з одного боку, частенько вагаюсь із рекомендаціями щодо читання, а з іншого — уникаю читати книги, присвячені маркетингу.

Але читати я люблю. І хоч основну масу книг я прочитав ще підлітком і в юнацькому віці, із задоволенням щодня хоч ненадовго поринаю в чарівний світ книг. У мене є індивідуальні вподобання, тому, недостатньо добре знаючи людину, яка питає в мене поради, я не ризикую нав'язувати ці вподобання їй. Погодьтеся, це виглядає не тільки самовпевнено, але й нечемно. Щодо маркетингу, то досвід, який, як відомо, «син помилок важких», дає значно більше для професійного зростання, ніж найкращі книги, в яких легендарні менеджери могутніх американських компаній здійснюють нечувані дива. Як уже було зазначено вище, маркетинг — це мистецтво, і чужий досвід — усього лише сировина, яку можна використовувати, але частіше — ні. Тому, коли свого досвіду ще бракує, є сенс познайомитися з чужими кейсами. Якщо ж під час роботи ви накопичили достатньо матеріалу для аналізу, передусім слід використовувати його.

Утім, якось у мене з'явилася універсальна відповідь. Я пропоную почитати самовчитель із гри в шахи або відвідати будь-які шахові курси, їх сьогодні вистачає.

Чому? Тому що маркетингу є що запозичити з шахів, й ефективний маркетинг часто буває схожий на хорошу шахову партію.

Спробую виділити шість пунктів, на які варто звернути особливу увагу.

1. Шахова партія — це довга стратегія. Якщо виключити випадки кооперативного мату (наприклад, дитячого), швидкого успіху досягти неможливо. Зазвичай необхідно від 25 до 40 ходів, щоб завершити партію на свою користь. Кожен шахіст, з одного боку, тримає в голові

кінцеву мету — мат супернику, з іншого боку, вирішує безліч оперативних завдань, безпосередньо не пов'язаних із кінцевою метою.

У маркетингу не менш важливо повсякчас мати на увазі головну мету, але при цьому усвідомлювати, що до її досягнення не завжди веде прямий шлях, який можна вирахувати. Хороший маркетинг — це довготривала партія з безперервним покращенням власних позицій і пошуком можливостей для здійснення комбінацій.

2. Шахи — це сукупність пов'язаних між собою дій. Усе, що відбувається на дошці, взаємозалежне. Кожен хід викликає зміну ситуації на всій дошці.

Аналогічно в маркетингу будь-яка дія — зміни в продукті, в ціновій політиці, асортименті, методах просування — негайно спричиняє загальні зміни, і про це слід постійно пам'ятати. Як у шахах, прибравши одну з фігур, ви ризикуєте залишити головне поле без підтримки або пішака під боєм, так і в маркетингу, змінивши будь-який показник, слід очікувати будь-чого.

3. Шахові фігури мають різну «вагу» й різні функції. Шахіст завжди пам'ятає про це. Фігури не взаємозамінні, й кожна має використовуватися максимально ефективно.

Це саме можна сказати й стосовно маркетингових інструментів. Кожен із них має переваги та недоліки, і кожен можна використати за призначенням, а можна залишити на дошці і не розкрити потенціал. Розвиток фігур — одна з тактичних цілей будь-якого шахового дебюту. Ефективне використання кожного інструмента — найважливіше завдання маркетингу.

4. У шахах важлива постійна концентрація уваги. Навіть якщо впродовж партії ви маєте перевагу над суперником, досить одного «позіхання» (невдалого ходу), щоб втратити перевагу. Поки гра триває, шахіст не може дозволити собі розслабитися. Реалізація обраної стратегії неможлива за умови грубих тактичних промахів.

У маркетингу ціна помилки настільки ж висока. Щоправда, на відміну від шахової партії, обмеженої в часі, наслідки помилки можуть дати про себе знати за тижні чи місяці. Наприклад, різке зниження ціни на продукт, розпочате з тактичних міркувань, може принести виграш у короткій перспективі, однак, як і у випадку з жертвою фігури, організованою супротивником, згодом може знищити бренд.

5. Мат є якісною, а не кількісною метою. На відміну від шашок, у шахах важливо не повне винищення «юнітів» супротивника, а мат як такий. Кількісні успіхи вторинні, хоча й дуже важливі.

У маркетингу кількісні показники часто теж не гарантують перемоги. Бренд може мати високі показники впізнаваності, проте продажі будуть залишатися на невисокому рівні. Конверсія залучених користувачів і покупців також виявиться млявою. Слід пам'ятати про те, що матеріальна перевага вирішує не все.

6. Аналіз поточної позиції — основа шахів. Шахісти постійно займаються вираховуванням варіантів доступних ходів. Чим кращий шахіст, тим далі він може «зазирнути вперед», виявляючи виграшні комбінації. Однак далеко не завжди такі комбінації можна знайти (якщо ви не комп'ютер) і далеко не завжди вони реалізуються. Тому на перший план виходять оцінка позиції й вибір шляхів її послідовного поліпшення. Цей аналіз враховує і ймовірні дії суперника, і ваші власні наміри.

Так само в маркетингу необхідно постійно аналізувати всю сукупність наявних факторів. Не переміщення окремих фігур, не очевидні тактичні загрози, а позицію в цілому. Для цього потрібно об'ємне бачення всієї ситуації — сильні й слабкі місця вашої позиції, можливості суперника, ймовірні загрози, привабливі поля, можливості для перекидання ресурсів і посилення тиску на суперника.

Багатофакторний аналіз у маркетингу — це вищий пілотаж, тоді як у шахах це звичайний прийом, яким володіє кожен більш-менш вправний гравець.

МАРКЕТИНГ УСЬОМУ ГОЛОВА, ПРОТЕ ДОКТРИНУ ДОВЕДЕТЬСЯ ВРАХОВУВАТИ

У футболі кажуть: покажи мені гравців твоєї середньої лінії, і я скажу, чого варта твоя команда. Зазвичай, познайомившись із маркетингом якоїсь компанії (особливо, порівнюючи її з маркетингом конкурентів), можна впевнено сказати, чи варто вкладати в неї гроші.

Чим більш значна роль маркетингу в компанії, тим більше в неї шансів на успіх на всіх ринках — починаючи зі зрілого (це спойлер, до питання про класифікацію ринків ми звернемося трохи згодом).

Проте є одна річ, більш значуща, ніж маркетинг, з якою необхідно співіснувати в цілковитій гармонії. Ідеться про **доктрину компанії**.

У західному світі доктрина нерідко є частиною стратегії. Пов'язано це з тим, що керування компанією вибудовується там у вигляді системи стримувань і противаг, і рада директорів може рекомендувати усунути від оперативного управління навіть засновника компанії.

На нашому ринку підприємець (засновник або власник компанії), як і раніше, залишається головною дійовою особою, і саме його погляди й уподобання зазвичай визначають те, якою буде доктрина компанії. Звісно, мова йде про ситуації, коли підприємець або безпосередньо залучений до керування, або просто розвиває бізнес, як то кажуть, із першого дня.

Класифікація доктрин, яку я пропоную тут,— результат моїх спостережень за компаніями, що працюють на українському ринку, а також низки проведених мною опитувань. Як я згадував вище, читачеві слід поставитися до неї критично, але щоб ця критика була обґрунтованою, спробуйте застосувати цю класифікацію до свого бізнесу.

Існують чотири види доктрин компаній:

досягнення точки комфорту;

поступальний розвиток бізнесу;

**прагнення до домінування;
мінливість і готовність до експансії.**

Досягнення точки комфорту

Бізнес може приносити задоволення, бізнес може стати хобі, бізнес здатний стати джерелом стабільної ренти.

Такий бізнес будують для того, щоб знати клієнтів в обличчя, щоб передати його в спадок, щоб закласти традицію. Це бізнес, який базується на чіткій якості продуктів і послуг, і його розширення вимагає зусиль, які не збігаються з уявленнями підприємця «про прекрасне».

Головне завдання такого бізнесу — підтримувати стабільність і вчасно помічати загрози, що можуть виникати в сучасному світі. Цінність такого бізнесу збільшується з роками, але власник не планує використовувати цю обставину для експансії.

Такий тип «сімейного бізнесу» досить популярний на Заході, де часом трапляються ресторани, що належать одній родині протягом сотень років, або невеликі швейні чи взуттєві виробництва.

У нас це все поки що рідкість, адже ми живемо в часи бурхливого розвитку, однак бізнес для задоволення — це доктрина, яка заслуговує не меншої поваги, ніж усі інші.

Поступальний розвиток

Це, мабуть, найпоширеніша доктрина. Вона зазвичай виникає сама собою в період становлення бізнесу. Ми ростемо, щорічно трохи додаємо, і це практично перманентне зростання здається нам головним сенсом існування бізнесу.

З роками відточується інструментарій і вдосконалюється бізнес-модель. Знання ринку дозволяє прогнозувати зростання з максимальною точністю. Доктрина поступального розвитку відбиває виваженість підходів, і компанія уважно стежить за тим, що відбувається ззовні. Кризи та сприятливі обставини вносять корективи до її планів, регулюючи, однак, лише очікувані темпи зростання (навіть якщо мова йде про тимчасове негативне зростання, якщо ринок у поганому стані).

Азарт і підприємницький дух — основа такого бізнесу, і його власник зовсім не прагне потрапити до зони комфорту й у затишок, він амбітний і готовий до боротьби. Водночас його дії зважені, він не схильний ухвалювати рішення, пов'язані з надмірним, на його думку, ризиком.

Такі компанії можуть посідати провідні позиції на своєму ринку, однак таке лідерство — лише приємний бонус. Воно не є самоціллю, і темпи розвитку компанії не будуть форсуватися заради того, щоб стати лідером до настання якогось заздалегідь обумовленого терміну.

Прагнення до домінування

Домінування в цьому випадку стає самоціллю, і сама бізнес-модель такої компанії орієнтована на те, щоб досягти максимальної рентабельності за умови домінування на ринку. Маючи перед очима тотальний успіх Google і Facebook, чимало компаній, особливо з провідних світових держав, почали замислюватися про те, що стратегія, метою якої є «завоювання всесвіту», може розглядатися не як екстремальна, а як цілком робоча. Саме цю доктрину нині активно підтримують інвестори, вкладаючи величезні кошти в такі компанії, як Uber, Twitter, Instagram або Tencent, що прагнуть не просто відтіснити, а практично знищити конкурентів або на своєму ринку, або у своєму регіоні.

В Україні цю доктрину поки важко назвати популярною, адже якщо хтось її й практикує, то це переважно великі західні компанії, які розглядають нашу країну лише як ще одне локальне поле битви в боротьбі за домінування.

Мінливість і готовність до експансії

Це найскладніша доктрина, що корінням сягає індустріальної епохи, проте набула неабиякої популярності в наші дні.

Якось, сидячи в чудовому рибному ресторанчику з видом на Босфор, смакуючи чудовою камбалою й запиваючи її огидною ракією, автор розмовляв з керівником однієї турецької виробничої компанії. Співрозмовник із захопленням оповідав про свої автоматизовані лінії, що випускають кращу неткану тканину, і хвалився, що просто не встигає виконувати замовлення. «Утім,— казав він,— у нас ось-ось звільниться ще один цех, і там я встановлю ще кілька нових ліній».

Я запитав, а чому, власне, цех звільниться, і почув, що він вирішив позбутися обладнання з виробництва полімерної плівки, оскільки ринок почав просідати і конкуренція не дозволяє достатньо заробляти в цьому сегменті.

Мене надзвичайно зацікавило це питання, і коли пляшка ракії спорожніла, а ми перейшли до більш звичних напоїв, я з'ясував, що підприємець має пристойні виробничі площі та пильно стежить за ринками (звісно, разом зі своєю командою). І тільки-но один ринок падає, а інший, навпаки, починає зростати, він без сумнівів змінює обладнання, вчиться випускати нову продукцію та виходить на перспективніший напрямок.

Пізніше я переконався, що це досить типова доктрина для турецького виробництва, що дозволяє економіці розвиватися, гнучко пристосовуючись до обставин.

Я, звісно, можу навести класичні приклади компанії FIAT, що, переживши невдачі з виробництвом автівок, домоглася успіху у випуску вантажівок і автобусів, а потім тріумфально повернулася до B2C-сегменту. Або німецької BASF, що пережила кілька змін ринків. Або, нарешті, лондонських театрів, які дають новому мюзиклу півроку «життя», а потім безжально замінюють його новим, перспективнішим, чекаючи на появу хіта, який протримається 10–15 сезонів поспіль.

Доктрину мінливості й готовності до експансії взяли на озброєння підприємці «нової економіки» — вони ретельно досліджують галузі, в

яких можна щось змінити, і від самого початку будують свої компанії так, щоб ті були постійно готові до радикальних і, найчастіше, стрімких змін.

І що з цим усім робити?

Доктрина визначає шлях розвитку компанії. Як уже зазначалося вище, вибір доктрини визначається передусім характером першої особи компанії, а оскільки характери дорослих людей дуже рідко і важко змінюються кардинально, відповідно, не менш важко змінити й доктрину.

Для успішної роботи компанії доктрина має ретранслюватися на всі підрозділи, інакше колектив буде фактично «розірваний», що призведе до нескінченних конфліктів.

Зокрема, у моїй практиці був випадок, коли підприємець, котрий дотримувався доктрини поступального розвитку, залучив до роботи амбітну команду топ-менеджерів, попередньо анонсувавши прагнення домінувати на ринку.

Компанія зробила фантастичний ривок упродовж перших шести місяців реалізації плану, досягнувши показників, які очікувалися лише за рік. Ринок дозволяв продовжувати зростання, команда поривалася до домінування. Проте для власника таке масштабне зростання виявилось неприйнятним і запропоновані маркетинговою командою нові плани були сприйняті вороже. Напруження зростало, і конфлікт очікувано обернувся відходом команди топ-менеджерів.

У цій ситуації важко будь-кого звинуватити. Ба більше, без залучення поняття доктрини її неможливо навіть зрозуміти. У межах звичайної бізнес-логіки розрив між підприємцем і командою виглядає абсолютно немотивованим. Однак, якщо повернутися до доктрини, такий розвиток подій можна вважати неминучим, і розрядка напруженості виявляється лише питанням часу.

Доктрина домінування вимагає готовності до максимальної віддачі, адже без мобілізації всіх ресурсів лідерства не досягнути. Максимальна віддача на роботі не є межею мрій для всіх і кожного, тому команда має складатися з людей, які знаходять відоме задоволення в тому, щоб «горіти на роботі». Конфлікти з людьми, орієнтованими на збереження балансу й комфорту, в такій компанії просто неминучі.

Компанії з орієнтацією на стабільність і гармонію повинні спиратися на працюючих, але не занадто активних і амбітних співробітників, оскільки всі ці «живчики» в такому середовищі завжди будуть сприйматися, наче чужорідні тіла. Вони будуть лише дратувати інших співробітників, і конфлікт, безсумнівно, виникне і в цій ситуації.

Співробітники компанії, чия доктрина — мінливість і готовність до експансії, справжні супермени й універсали, готові в будь-який момент почати освоювати нові функціональні обов'язки, нові галузі знань, нові ринки. У такій компанії не можна просто користуватися репутацією «сильного фахівця» або «визнаного професіонала» — треба демонструвати всі ці якості під час вирішення кожного завдання, яке ставить перед вами бізнес з «агресивною» доктриною.

Маркетинг найтісніше пов'язаний із доктриною компанії, оскільки ретранслює її в усі стратегії та до бізнес-процесу — приблизно так, як РНК ретранслює набір послідовностей материнської ДНК у новій клітині.

Ось чому вибір маркетингової стратегії має абсолютно відповідати доктрині компанії.

Обережність і безпека — для компаній **зони комфорту**.

Зважена і вирахована динаміка з чітким аналізом внутрішніх ресурсів і можливостей конкурентів, з помірними ризиками — для компаній **з доктриною поступального розвитку**.

Детальне планування з ретельно опрацьованими таймінгом і опорними точками для прийняття рішень про збереження напрямку руху або зміну курсу. Наявність сценаріїв розвитку ситуації, метрик і маркерів, що їх описують. По-справжньому свіжі й сильні рішення та ідеї. Все це — елементи стратегії в межах **доктрини домінування**.

Здатність швидко оцінювати ситуацію за мінімальною кількістю ввідних, уміння одночасно бачити кілька напрямків і прогнозувати можливий ефект від перекидання ресурсів — найважливіші властивості маркетингової стратегії компаній **із мінливою доктриною**.

Узгоджена з доктриною маркетингова стратегія забезпечує компанії, з одного боку, стійкість, а з іншого — збереження вектора розвитку. Якщо цього дійсно вдається досягти, компанія може дозволити собі набагато більше ступенів свободи, адже її «ядро» чітко окреслено і не містить суперечностей.

Маркетингова стратегія, що не збігається з доктриною, буде постійно переглядатися, при цьому її локальний «тюнінг» не зможе вирішити жодних проблем, оскільки в «ядрі» все одно збережеться неузгодженість.

Саме тому навіть не перше, а «нульове» завдання співробітника компанії, відповідального за функцію маркетингу,— це створення маркетингової стратегії, що не суперечить істинній доктрині компанії. Звісно, для цього необхідно пройти тестування й однозначно визначитися з доктриною. Це, до речі, стане серйозною підмогою в організації роботи колективу.

ХТО МИ? КУДИ ПРЯМУЄМО? ОЙ, НІ: ДЕ МИ? КУДИ ВСІ ЙДУТЬ?

Людина — істота егоцентрична. І якщо егоцентризм проявляється в її приватному житті — це її і лише її проблема, але коли мова заходить про її професійні ролі, все набуває набагато серйознішого вигляду. Коли Коперник приголомшив сучасників новиною про те, що Земля, ймовірно, зовсім не є центром Сонячної системи, а навпаки, обертається навколо Сонця, як, до речі, й інші відомі на той час планети, це викликало не просто філософську дискусію, а справжній шок. Ще довгий час людям була огидна сама думка про те, що вони не перебувають у центрі світобудови.

Кожна людина підсвідомо вважає себе центром, навколо якого цей самий світ і крутиться, і дуже неохоче визнає, що сама вона є лише частиною набагато більших систем.

Це переконання нерідко переносять і на компанії, в яких нам доводиться працювати. Навіть якщо ми і не схильні вважати себе «пупом землі», то «своя» компанія — це, здебільшого, точка відліку й еталон. І навіть якщо це не декларується, під час аналізу ми найчастіше спершу розглядаємо себе, а вже потім — конкурентів.

Тому головним і засадничим компанія часто вважає питання «хто ми?» і «куди ми прямуємо?», хоча насправді важливіші зовсім інші питання: «де ми перебуваємо?» і «куди рухається та система, до якої ми включені?».

Будь-яка людина може вплинути на розвиток своєї компанії, будь-яка компанія може вплинути на розвиток «свого» ринку, будь-який ринок може вплинути на розвиток своєї країни і так далі. Однак вплив кожного елемента на систему в цілому істотно обмежений, а інерція системи нерідко перевищує потенціал енергії, яку можуть передати їй окремі компанії.

Тому нам у більшості випадків доводиться жити в ритмі системи й підкорятися її законам.

І якщо ви, нехай і мимохіть, із цим погоджуєтесь, я маю для вас чудовий інструмент, який дозволяє доволі точно визначити, на якій стадії розвитку зараз перебуває ринок.

Але спершу нам необхідно ввести в обіг три сутності, давши їм визначення. Мова йде про **продукт, раціональні й емоційні потреби.**

Продукт

Говорячи «продукт», я маю на увазі будь-який об'єкт угоди, який підприємець пропонує клієнту. Це може бути цілком реальний товар, віртуальний товар, послуга, ентертеймент або сукупність усього зазначеного.

Продукт — результат діяльності компанії, представлений на суд публіки. Продукти бувають унікальними, як гра «Ювентуса» чи «Барселони», або масовими, але все ж особливими, як футболки цих самих клубів.

Продукти можуть бути невідтворювані, як, наприклад, страви в ресторані, позначеному трьома зірками в «Червоному гіді Мішлен», а можуть бути комодітіз^[4] — як зерно чи сталеве вальцювання.

Вони можуть відрізнятися залежно від партії, як, наприклад, вина з сертифікатом АОС^[5], а можуть стандартизуватися до такої міри, що ви не зможете відрізнити йогурт одного виробника від йогурту іншого.

Продукт може бути призначений для всього світу, як, скажімо, операційна система Microsoft Windows, Coca-Cola або соціальна мережа Facebook, а може використовуватися тільки в одному регіоні, як, наприклад, національний костюм.

Продукт завжди є завершеним твором, який у цей момент компанія в змозі представити споживачеві. Характеристики продукту зазвичай змінюються з часом, причому як у кращий, так і в гірший бік. Продукт — це в будь-якому разі ядро як маркетингової стратегії, так і самої компанії. Саме в продукту закладено найбільше сенсів.

Раціональні потреби

Користуючись продуктом, людина передусім задовольняє свої раціональні потреби. Вона купує хліб, коли голодна, і вудку, коли хоче порибалити. Вона придбає добрива, щоб виростити рясніший урожай, і комбайн, щоб без утрат зібрати вирощене.

Без ліжка людина не зможе як слід виспатися, без презерватива в неї не буде безпечного сексу (а може, і взагалі ніякого не буде), без машини вона не зможе комфортно пересуватися, а не побачивши новий фільм, не дізнається чудову історію.

В основі більшості покупок закладено раціональні потреби. Ба більше, навіть тоді, коли купівля здійснюється лише для задоволення емоційних потреб, людина схильна раціоналізувати свою поведінку й знаходити раціональну причину цієї покупки.

Ось чому раціональна потреба завжди є наріжним каменем, на якому стоїть споживча поведінка. Не задовольнивши раціональні потреби, ви, ймовірно, не зможете зробити покупця щасливим. Тому, відкривши новий фаст-фуд, ви можете зробити процес покупки найшвидшим, а обслуговування просто ідеальним, але якщо їжа буде несмачною, ви дуже швидко зрозумієте, що базова раціональна потреба — це, звісно ж, їжа. Щоправда, робити цей глибокий висновок вам доведеться вже на руїнах вашого бізнесу.

Емоційні потреби

Людина не тільки суспільна, але й емоційна тварина. На відміну від усіх інших мешканців Землі, ми володіємо почуттям гумору (навіть ті ваші знайомі, які ретельно це приховують), та й з іншими емоціями в нас якось яскравіше. Ми здатні отримувати не тільки фізіологічне задоволення, більше того — частіше орієнтуємося не тільки на нього.

Емоції правлять світом, а емоційні потреби рухають покупцями. Завдяки досягненням науки, що згодом були розвинені інженерами й техніками, у XX і XXI століттях ми навчилися задовольняти більшість раціональних потреб покупців настільки, що зростання можливостей дуже часто випереджає виникнення запитів.

Одночасно з цим відбулося різке загострення конкурентної боротьби і підприємцям довелося перенести лінію протистояння з раціональної до емоційної сфери. Емоції стали об'єктом пильного дослідження, і в наші дні на знанні емоційних сторін нашого життя заробляють переважно НЕ психоаналітики, а виробники найширшого спектру товарів і послуг.

Комплекс певних емоцій нерідко визначає те, яка саме покупка буде здійснена в певний момент часу. Емоції ж формують як довгострокові, так і короткострокові взаємодії. Власне, те, що ми називаємо «брендом», слід було б коректніше охарактеризувати як «емоційний фон», що виникає в покупця в ситуації вибору між декількома схожими продуктами.

Емоційні потреби доволі часто переважають над раціональними, і, керуючи ними, ми зазвичай можемо домогтися кращого результату. Водночас не слід забувати й про те, що, здійснюючи емоційну дію, людина часто схильна раціоналізувати свою поведінку. Тому найуспішнішою комунікаційною маніпуляцією, як і раніше, залишається створення емоційного фону, який говорить клієнту про те, що він «розумний і раціональний покупець».

Особливо ефективно це працює на жіночій аудиторії, і це зовсім не сексизм, а констатація факту, підтвердженого численними

дослідженнями, проведеними на різних ринках в Україні. Жінки на наших теренах відрізняються від чоловіків тим, що регулярний шопінг сприймають крізь призму «додаткового заробітку». Отже, в їхньому сприйнятті будь-яка економія не зменшує статтю «витрата» сімейного бюджету, а збільшує статтю «прибуток». І хоч насправді різниці немає, чимало жінок сприймають покупки як роботу й ставляться до них відповідно. Тож не дивно, що цю їхню властивість використовують фахівці з маркетингу.

Стадії розвитку ринків

Яне збираюся форсувати події та змушувати читача перейти від сприйняття Землі як центру світобудови прямісінько до теорії Великого Вибуху і розпорошених галактик. На все свій час. Поки спробуємо, слідом за Коперником, перейти від геоцентричного погляду на світ до геліоцентричного. Яким чином? Просто уявіть, що ваша компанія більше не центр усього на світі, й те, наскільки вона молода або стара, динамічна або забюрократизована, не впливає майже ні на що, крім вас особисто.

Проте Сонце, навколо якого обертається наша планета, дає нам енергію, природні багатства й саме життя. І якщо наша зірка раптом надумає змінюватися, перетворюючись на червоного гіганта, ми відразу це відчуємо, щоправда, зафіксувати цю масштабну подію, мабуть, буде вже нікому, хіба що цим займуться мешканці далеких земних колоній на околицях Сонячної системи.

Ринки, на яких ми працюємо, не можуть впливати на нашу компанію настільки ж радикально, як очікувана за мільярд з гаком років космічна катастрофа, однак зміни на ринках відбуваються набагато швидше.

Саме тому надзвичайно важливо знати, на якій стадії розвитку перебуває ринок у цей момент. Власне, для цього і був створений інструмент, що дозволяє без зусиль оцінювати стадії розвитку ринку.

Цих стадій усього п'ять: **народження, молодість, зрілість, старість, умирання.**

Кожен ринок неминуче проходить ці стадії. Тільки смерть можна відтермінувати, але поки достовірно не відомо, на скільки — адже найстарішим конкурентним ринкам епохи масового виробництва трохи більше ста років. Деякі ринки вже продемонстрували трюки з омолодженням і переродженням. Звісно, серед них немає Бенджамінів Баттонів^[6], але є такі, що вдало скористалися рецептом Горбоконика: занурившись у різні небезпечні для життя рідини, здобули другу молодість і нове дихання.

Що слід знати про кожну стадію

Лише те, що вона обіцяє компаніям, які працюють на цьому ринку. Тут усе доволі просто — на першій стадії майбутнє хистке, проте потенціал величезний. Ринок може вирости в сто, тисячу або навіть десять тисяч разів. Це гра, яка може принести небачені бариші, але й може обернутися повним провалом. Інакше кажучи — Клондайк у всіх сенсах слова. Одразу після того, як перший старатель випадково виявляє в річковому піску золото, ніхто не в змозі коректно оцінити кількість дорогоцінного металу, що вдасться добути, та його грошовий еквівалент. Однак усім зрозуміло, що такий ринок здатний рости неймовірними темпами, і незабаром уже тисячі золотошукачів починають конкурувати між собою. Хтось багатіє, хтось розорюється.

Але ось що цікаво: найвідомішою компанією, що виникла під час іншої «золотої лихоманки» — каліфорнійської — дотепер залишається «Levi Strauss & Co.», заснована 1853 року. Ця компанія не намила ані грама золота, проте заробила величезні на ті часи статки на парусинових штанах із заклепками на кишенях, що користувалися шаленим попитом серед старателів. Крім того, компанія однією з перших в історії використовувала оригінальний логотип, що базувався на культурних кодах (лейбл джинсів Levi's відсилав до знаменитого досвіду Отто фон Геріке з магдебурзькими півкулями, що мало б підкреслити міцність тканини).

Небезпека **ринку, що зароджується** (або «блакитного океану» в термінології, популярної останніми десятиліттями), у його непередбачуваності. Він може рости, а може і зникнути, не принісши очікуваних прибутків тим, хто його «розкручує».

Молодий ринок дещо конкурентніший, але так само перспективний. Звісно, його «стелю» вже видно набагато чіткіше, однак і стадію початкового схвалення споживачами він уже минув. Це ринок, який не зникне, йому судилося довше життя. Можливо, він і не виросте так, як хотілося б його учасникам, але і не змусить їх пакувати валізи й вирушати на пошуки чогось перспективнішого.

Для молодих ринків різко зростає точність прогнозів, значно знижуються ризики, стрибкоподібно збільшується конкуренція. Багато хто хоче застовпити ділянку в перспективній ринковій ніші. Але чи всі «золотошукачі» виживуть? Поки не ясно, але спробувати варто.

Зрілий ринок. Тут «стелю» не просто видно, її буквально можна помацати рукою. Ринок уже відбувся, мільйони (мільярди) щасливих клієнтів придбали завдяки його існуванню нові звички і бажання. Можливо, він ще не досить консолідований, однак провідні компанії вже проклали рейки та мчать на всіх парах, щоб зайняти весь доступний їм простір. Цей ринок привабливий для обережних інвесторів — заробити ще можна і з гарантіями вкладень усе доволі добре.

Старий ринок — наш добрий знайомий. Переважна більшість ринків FMCG^[2] саме такі. Його ємність доволі стабільна й змінюється тільки залежно від зростання або зниження добробуту населення країни. Це консолідований ринок, де провідні гравці мають величезний досвід. Тут не люблять новачків, а запекла боротьба йде навіть не за відсотки, а за частки відсотків у частці ринку. Про домінування на такому ринку не доводиться навіть мріяти, якщо ти вже його не досяг. При цьому, постійно озираючись навколо, треба пильно відстежувати ознаки наближення смерті, адже, проґавивши перехід до наступної стадії, можна опинитися з надлишковими ресурсами, що неможливо утилізувати, і жалем про марно витрачені кошти.

Ринок, що помирає. Іноді треба ховати навіть ті речі, які нам колись страшенно подобалися. Наприклад, магнітофонні касети, кнопкові телефони, паперові довідники, традиційні служби таксі. Світ змінюється, змінюються звички людей, і чимало артефактів назавжди йдуть із нашого життя. Гідно провести їх — завдання компанії, пов'язаної з їхнім створенням. Обсяг цього ринку не тільки добре відомий, він ще й постійно знижується, і спроби надути цю кульку часом виглядають кумедно. Айсберг уже близько, а кермо у вас зламане. Саме час поміркувати про рятувальні засоби — уникнути зіткнення все одно не вийде.

На цій стадії всі займаються оптимізацією й створюють сценарії відходу, що дозволяють зібрати максимальну кількість коштів.

Як визначити стадію розвитку вашого ринку?

Для цього необхідно проаналізувати три фактори, за якими можна безпомилково визначити, на якій стадії перебуває ваш ринок. Це **продукт, раціональні потреби та емоційні потреби.**

Ринок, що зароджується («блакитний океан»)

Єдиного продукту ще не існує. Стандарт тільки формується. За першими ітераціями щось проглядається, але кожна з компаній-піонерів постійно вносить якісь зміни. Як приклад тут можна навести онлайн-банкінг або C2C-маркетплейси в категорії послуг. Релізи продуктів відбуваються мало не щотижня, і щоразу можна очікувати змін і в функціоналі, і навіть у самій моделі.

Так, працюючи над своїм продуктом, команда онлайн-сервісу замовлення послуг Kabanchik.ua постійно змінює схему взаємодії замовників і майстрів у пошуках того оптимуму, що не тільки забезпечить баланс, а й виявиться максимально простим і привабливим. Продукт, який має задовольняти щораз більше раціональні потреби, перебуває в центрі уваги команди, і саме властивості цього продукту дають йому конкурентні переваги.

Якщо на цій стадії не виникає хоча б мінімальної конкуренції, робота над продуктом може зайти в глухий кут, що призведе до тимчасового або постійного занепаду ринку. Цей процес можна було спостерігати на прикладі окулярів Google Glass, продукту, який не мав альтернатив, що не дозволило команді розвивати його відповідно до нових вимог покупців в умовах конкурентної боротьби.

Вражаючі темпи розвитку Uber, GetTaxi і всього ринку «автоматизованих таксі» багато в чому визначаються жорсткою конкуренцією, яку відчували провідні компанії вже на ранній стадії розвитку ринку. Чимало країн створюють власні стартапи, розвиваючі

ринок, і це веде до стрімкого вдосконалення продукту. При цьому стандарт ще не досягнутий, оскільки відсутнє повне задоволення раціональних потреб.

Самі собою раціональні потреби в цій сфері також ще не оформилися. Вони вже зробили певну еволюцію, однак, відповідно до розвитку товару або сервісу, продовжують рости й змінюватися. Колись досить було просто викликати таксі, потім потрібна була зручна форма платежу, потім говорили про пріоритети у виборі марки машини — і так далі.

Приблизно так еволюціонували раціональні потреби у випадку з Uber.

У Kabanchik.ua еволюція відбувалася інакше. На старті було потрібно просто знайти виконавця послуги, потім виконавця за привабливою ціною, потім перевіреного виконавця, потім виконавця, якість роботи якого підтверджено безліччю відгуків, потім того, хто може виконати роботу за чітко встановлений час, і, нарешті, майстра, який виконає її максимально швидко. А незабаром знадобилося й поєднання всіх цих вимог.

Про емоційні потреби мови поки немає. Споживач зникає до ринку й звертається до тих, хто пропонує найдосконаліший продукт, найкраще задовольняє раціональні потреби. Період, коли емоції не надто важливі, в ефективній конкуренції дійсно існує. Головна емоція тут — це сміливість, що в принципі дозволяє перейти на новий тип споживання.

Молодий ринок

У продукті починають проглядатися деякі спільні риси, але різноманіття, як завжди, вражає уяву, і що саме в підсумку стане стандартом галузі, ще не зрозуміло. Наприклад, молодий ринок електромобілів насичений різними моделями, і найуспішніші з них (з погляду продажів) концептуально суттєво відрізняються одна від одної (наскільки в принципі можуть відрізнятися автомобілі). Сьогодні неможливо однозначно спрогнозувати, який продукт стане базовим і на яких засадах вибудовуватимуться в майбутньому «лінійки» електроавтопрому.

Раціональні потреби почали формуватися. Ринок уже отримує перші «must have» — потреби, без задоволення яких продукт узагалі не може існувати.

На молодому ринку раціональні потреби бурхливо розвиваються і бізнесу треба уважно стежити за напрямком зміщення фокусу споживчої уваги. Вдалі продуктові знахідки приносять добрий результат і швидко переходять до розряду «очікувань».

Емоційні потреби на молодому ринку — вже не безглуздя, але ще розкіш. До них можна придивлятися, але надто багато залежить від продукту та раціональних міркувань, щоб емоції могли відігравати вирішальну роль. Поки немає «всіх інших рівних», робота з емоційними потребами — лише спроба зазирнути в майбутнє. Утім, уже на цьому етапі може формуватися стихійне атрибутування брендів, під якими представлені продукти, і від цих «наліпок» у подальшому не надто просто позбутися.

Зрілий ринок

Кожен ринок доволі швидко (раніше цей процес міг займати десятиліття, а зараз — роки) переходить до стадії, коли чималу частину раціональних потреб уже задоволено. Здійснено основні продуктові знахідки, споживачі виділили найбільш потрібні продукти, склалися ключові патерни, і мова йде лише про вдосконалення.

Відповідно, і продукти-конкуренти суттєво зближуються між собою. Технології, що розвиваються, дозволяють досить оперативно копіювати рішення, що виявилися вдалими і мають попит.

Боротьба на такому ринку йде вже за відсотки користувачів, а орієнтованість на прориви у створенні продукту змінюється стратегією підтримки галузевого стандарту, що формується.

Саме в цей момент у гру вступають емоції, і не просто вступають, а буквально вриваються на ринок. Раціональних підстав для того, щоб віддати перевагу тому чи іншому продукту, більше немає, і людина, яка схильна здійснювати «правильний вибір», судомно шукає, за що б їй зачепитися.

Тоді на авансцені з'являються бренди, і виявляється, що «просто хороший продукт» перестає працювати, а формула «ми робимо все, що

хочуть споживачі» перестає бути ключем до успіху. Кожен продукт на ринку наблизений до вдалого, і все бажане споживачі отримують незалежно від того, до кого звертаються.

Вибір між хорошим і хорошим завжди спирається на емоційні переваги. Перші смартфони «Apple» були революційними, оскільки відкрили новий ринок. Спочатку потреби були не цілком зрозумілі, й продукти «Blackberry» теж були дуже успішні. Однак з часом ідея продукту, запропонована Стівом Джобсом, перемогла, і знадобилося лише кілька років для того, щоб смартфони стали такими, якими ми знаємо їх зараз. Упродовж цих років на ринку, що з «блакитного океану» поступово перетворювався на зрілий, склалася серйозна конкуренція. Десятки виробників пропонували споживачам свої телефони, та різниця між ними поступово нівелювалася. Принаймні, якщо говорити про продукцію великих компаній.

Проте компанія «Apple» дотепер продовжує отримувати левову частку прибутку на цьому ринку, а серйозну конкуренцію їй становить лише «Samsung». І це не дивно, оскільки сьогодні на вибір споживачів впливає переважно бренд, що втілює задоволення емоційних потреб.

Старий ринок

Тут доречний ліричний відступ. Практично в будь-якому європейському місті є об'єкт, що так і називається — «старий ринок». Зазвичай, такому ринку вже не одна сотня років, і найчастіше розташований він в історичному центрі. Це популярне серед туристів місце, над яким час, як іноді здається, майже не владний. Повернувшись до Мадрида, Лондона, Єрусалима чи Барселони за п'ять або десять років і відвідавши старий ринок, можна зробити майже ідентичні фото і зануритися в ту саму атмосферу, наче на мить спростувавши Геракліта з його річкою.

Насправді живий і гучний старий ринок європейського міста — чудова модель нашого «старого ринку».

Це ринок, на якому всі головні продукти були створені ще багато років тому. Солодка газована вода, пральні порошки, чай, кава, постільна білизна, меблі, туалетний папір. Раціональні потреби тут

досліджено вздовж і впоперек, та й задоволено, як то кажуть, на всі сто.

Технології виробництва розвинені настільки, що лаг між появою новинки та її копіюванням скоротився до мінімуму. Можна зняти вершки, але не можна будувати на цьому довготривалу стратегію. Показова історія горілчаної компанії, що випустила нову лінійку продукту зі смаками перцю, лимона і березових бруньок. Раптово з'ясувалося, що березові бруньки припали до смаку поціновувачам спиртного. Успіх був приголомшливий. Годі й казати, що вже за кілька місяців горілка «на березових бруньках» з'явилася в асортименті всіх брендів.

Споживчі дослідження на таких ринках показують, що все суттєве в галузі раціональних бажань існуючі бренди абсолютно задовольняють. Саме час хапатися за голову, особливо якщо ти новачок, проте така реальність старих ринків і на це треба зважати.

Зачіпки можна шукати тільки в сфері не цілком задоволених емоційних потреб, але буде велика удача, якщо виявиться, що такі дійсно існують. Наприклад, аналіз запитів споживачів туалетного паперу показує, що всі раціональні потреби задоволено, а виражених емоційних у цій сфері просто не існує.

Тому, щоб створити продукт, який може виявитися конкурентоспроможним, доводиться апелювати до емоційних потреб, безпосередньо не пов'язаних із цією категорією продуктів, але комплементарних їй. Зокрема, непогано спрацювала ідея використання екологічного тренду, вельми значущого в наші дні.

Ринок, що помирає

Іноді, починаючи аналізувати ринок, стикаєшся з вражаючою обставиною: ні раціональні, ні емоційні потреби цілком не задоволено, хоча самому ринку вже багато-багато років.

Здавалося б, є привід надихнутися й намітити грандіозні перспективи, однак, почавши роботу в цьому напрямі, ви незабаром зрозумієте, у чому тут проблема. Ви випадково натрапили на ринок, який споживачі поступово залишають, оскільки змінилися їхні звички й патерни поведінки.

Зазвичай ринки змушують вмирати зміни в технологіях — так сталося з касетами, дискетами, компакт-дисками, стаціонарними телефонами, автомобілями радянського виробництва й безліччю інших речей. Рідше мова йде про зміну суспільної поведінки, яка, наприклад, призводить до занепаду ринку традиційних медіа в усьому світі або ринку горілки в Україні. Нові форми організації ринків підштовхують до небуття деякі в минулому стійкі ринки — скажімо, класичний ринок таксі або традиційний готельний бізнес.

У кожній з подібних ситуацій ринок поводить себе по-своєму. У кращому випадку перероджується, засвоюючи нові форми,— так компанії-лоукостери вдихнули нове життя в ринок авіаперевезень, система інтернет-бронювання готелів Booking.com змінила ринок гостинності, а Uber, GetTaxi та інші компанії сформували нову парадигму на ринку пасажирських таксі.

У деяких випадках споживачі переходять на ринки-субститути, починаючи пити вино замість горілки, читати новини та аналітику в соціальних мережах або перемикаючись на кіберспорт з баскетболу або хокею.

І, нарешті, у деяких випадках ринок просто припиняє існувати, або йдучи «в нуль», або зіщулюючись до масштабів задоволення потреб окремих поціновувачів раритетів.

Наприклад, мій батько, якому вже пішов десятий десяток, вперто не визнає комп'ютер як інструмент для створення текстів. Він досі віддає перевагу друкарській машинці, і, можливо, сьогодні він єдиний користувач друкарської машинки в Україні. На його прикладі я з цікавістю спостерігав, як помирав цей ринок. Спочатку зникли нові друкарські машинки (вдавалося купити тільки старі, з других-третьох рук), потім зникли майстерні та майстри, здатні відремонтувати ці механічні агрегати (пам'ятаю, молодиком я і сам міг зробити нескладний ремонт, а зараз це мистецтво повністю втрачено), потім з продажу зникла копіювальна стрічка, що використовується для друку. А зараз уже ніде не знайти копіювального паперу в форматі, який колись випускався спеціально, щоб «“Еріка” брала чотири копії»^[8].

Поки ми ще тримаємося на ресурсі величезних (кілограмів зо тридцять) машинок останньої чверті минулого століття й запасах копіювального паперу, однак мине ще трохи часу і батькові доведеться таки освоювати один із моїх старих ультрабуків.

На ринку, що помирає, раціональні й емоційні потреби чудово відомі компаніям, проте на цьому етапі вже починається гонитва за оптимізацією, що дозволяє підтримувати максимальну рентабельність в умовах, коли грошові потоки «міліють» щодня, а обіг знижується.

Захопившись оптимізацією, компанії, що працюють на ринку, поступово починають ігнорувати деякі потреби або переходять на їхнє часткове задоволення. А тому те, що ви могли помилково сприйняти за можливості, насправді — лише «полишені під час відступу території». Вхід на такий ринок настільки ж важкий, наскільки й безглуздий, оскільки в компаній, що на ньому працюють, досвід оптимізації витрат набагато ширший.

Основні завдання маркетингу на кожному ринку

Навіщо, питається, читачеві продиратися крізь нетрі класифікації? Для того, щоб засвоїти одну доволі просту і водночас важливу річ, яка дозволить йому оптимізувати роботу і стати набагато ефективнішим.

Фокус, тобто точка докладання зусиль маркетингу компанії, а значить, і компанії в цілому, на кожному з етапів розвитку ринку має відрізнятися. А якщо точніше — зміщуватися залежно від того, як ринок переходить з однієї стадії розвитку до іншої.

На ринку, що зароджується, конфігурація продукту визначає потенційну частку «пирога», і завдання маркетингу — зосередитися на властивостях продукту, мимохідь відстежуючи реакцію споживачів.

Молодий ринок — час для роботи з раціональними потребами. Добре знання цих потреб і їхнє задоволення через продукт дозволяє в кілька разів збільшити масштаби нового бізнесу. У цей час не слід забувати про емоційні потреби, приділяючи їм нехай і невелику, але постійну увагу, оскільки в наші дні ринки, як і чужі діти, зростають швидко, і можна прогавити момент, коли молодий ринок стає зрілим.

Зрілий ринок диктує свої умови. Удосконалення продукту та задоволення раціональних потреб забезпечує зростання на рівні десятків відсотків, у той час як турбота про емоційний зв'язок зі споживачем здатна сформулювати умови для багаторазового зростання бізнесу. Відповідно, і фокус уваги маркетингу переноситься з поліпшення продукту на формування бренда.

На старому ринку в усьому, що стосується характеристик продукту, можна покластися на колег-конкурентів, беручи від них усе найкраще (або те, що забезпечує максимальну економію). Тут боротьба точиться за відсотки динаміки (у кращому разі — за десятки відсотків) і розгортається на емоційному полі. Створення бренда за умов дотримання стандартів ринку — ось ключове маркетингове завдання.

На ринку, що вмирає, маркетинг долучається до боротьби за порятунок грошей перед тим, як ринок остаточно зникне. У цей час слід одночасно поглядати на ринки-наступники і не забувати регулярно моніторити ситуацію з погляду можливої реінкарнації такого ринку.

Отже, на кожному етапі перед маркетингом стоять абсолютно різні завдання, і це треба чітко розуміти, формуючи пріоритети. Ба більше, для вирішення різних завдань слід залучати людей з різними темпераментами і стилем роботи, і вже абсолютно точно для пошуку ефективних рішень необхідно формувати різні команди.

«Відкалібрувавши» маркетинг відповідно до стадії розвитку ринку, ви отримаєте значну перевагу над конкурентами, які з якихось причин цього не зробили.

Криза, що руйнує ринки, або час тендерів

Усе зазначене стосується нормального розвитку економіки. Однак багатьом з нас нерідко доводиться працювати в ситуаціях, коли плавний розвиток раптово переривається кризою, яка, з одного боку, відкидає економіку назад, а з іншого — знижує споживчий потенціал. Економіка України переживала кризи не раз і не два, тому має сенс докладніше на них зупинитися.

Будь-яка криза — період серйозних випробувань, проте це і час виникнення нових можливостей. Власне, в період кризи в голові споживача змінюється усталений порядок речей і він ніби знову «оголошує тендери», демонструючи готовність змінювати свої уподобання майже на всіх ринках.

Практично кожен споживач має одну улюблену та декілька «репертуарних» марок, які він регулярно купує. У звичайних умовах змінити цей «репертуар» настільки ж важко, як зруйнувати кристалічну ґратку твердого тіла. Улюблені марки психологічно сприймаються як оптимальні за співвідношенням «ціна — якість», навіть якщо це не відповідає дійсності.

Споживач інертний. Але під час кризи він змінює поведінку й здійснює ревізію свого споживчого кошика. Зниження реальних прибутків змушує його оптимізувати набір покупок. Частково скорочуються категорії (відбувається відмова від «преміального» споживання, навіть якщо мова йде, наприклад, про морозиво, а не тільки про новий телевізор), починається пошук привабливіших торговельних марок.

Ринок розігрівається й перетворюється на своєрідний «розплав», де молекули, як відомо, вже не настільки жорстко зв'язані між собою. Інфляційні процеси та постійні зміни цін ламають звичну картину цінового позиціонування. Споживач припиняє розуміти, де закінчується економ-сегмент і починається середня цінова категорія, роздумує, чи не перейшла вся продукція до розряду «преміум»?

У такій ситуації домогтися змін значно простіше. Людина, яку все влаштовує, страждає на своєрідну сліпоту. Вона не помічає новинок, підсвідомо їх ігнорує. Під час кризи «сліпий прозирає» і починає шукати варіанти. Улюблені та «репертуарні» марки втрачають захищений статус. Вони знову опиняються в ситуації вільної конкуренції.

Якщо скористатися корпоративною аналогією, споживач перериває довгостроковий (а часто й безстроковий) контракт і «оголошує тендер». Узяти участь у ньому можуть усі охочі, й маркетинг отримує унікальний шанс отримати нового клієнта. У країні одночасно відкриваються сотні мільйонів «тендерів». За півроку — рік «розтоп» почне «холонути», будуть оголошені «переможці тендерів» (за допомогою голосування грошима) і споживачі повернуться до звичного стану. Можливість привернути увагу знову стане надзвичайно дорогою.

Як виграти споживчі «тендери» або хоча б узяти в них участь?

Цінові пропозиції. Чимало компаній сьогодні змушені піднімати ціни услід за падінням курсу гривні. Якщо вам вдасться піднімати ціни повільніше за конкурентів — ви вже зробили крок до перемоги. Уявлення про цінові сегменти зміщені, й споживач позбувся стереотипу «дешево — значить, погано». Дешевих товарів залишилося не так багато, все більше з'являється дорогих і занадто дорогих. Ціновий ресурс сьогодні полягає у валютній складовій собівартості. Українські виробники можуть отримати перевагу над імпоротною продукцією в тому разі, якщо будуть прагнути до скорочення валютного компонента.

Канали збуту. Щоб споживач купив товар або послугу, вони мають бути доступними. Якщо дотепер у вас не було можливості конкурувати з брендами-лідерами, то зараз дуже вдалий час. Країна поступово долучається до технологічних нововведень, і, можливо, продажі через Інтернет без додаткових націнок дозволять вам привернути увагу споживача та виграти «тендер» (сьогодні на інтернет-торгівлю в Україні припадає всього 3 % обігу, тоді як у Великобританії — 13,5 %).

Реклама. У кризові часи люди готові слухати. Якщо досі ваші повідомлення потопали в морі інших, то під час кризи конверсія (частка тих, хто зреагував на рекламу, стосовно всіх, хто її побачив або почув) різко підвищується. У цей час не слід забувати про те, що

привернути увагу споживача вдається передусім емоційним повідомленням. Не ставайте нудними, уникайте нудьги! Вас почнуть порівнювати з конкурентами тільки в тому разі, якщо помітять. Раціональне повідомлення (таке, як у період нормального розвитку), імовірно, не «зацепить» потенційного клієнта. Якщо, звісно, ви не винайшли щось таке, що принципово відрізняє ваш продукт від продуктів конкурентів.

Помилково вважати, що марки, з якими у споживача був раніше «укладений контракт», потрапляють до «тендеру» автоматично. Якщо вони неактивні, якщо «зачаїлися», то споживач взагалі не прийме їх до уваги. Криза — це не тільки час особливих можливостей для експансії, а й період серйозних ризиків для тих, хто дотепер лідирував.

ЕСКАЛАЦІЯ ПОТРЕБ

У моєму радянському дитинстві було дві книжки, які я зачитував до дірок, не розуміючи цілком їхнього гуманістичного спонукання і контексту, в якому вони могли з'явитися. Ідеться про «Робінзона Крузо» Данієля Дефо і «Таємничий острів» Жуль Верна.

Мене, як і безліч радянських дітей, захоплювала боротьба за життя, привертала практична кмітливість героїв, радували їхні несподівані знахідки, але за кадром залишалося те, що люди будували на острівцях, на яких їм судилося опинитися, максимально комфортне для життя середовище.

Протестантська етика, якою були просякнуті ці твори, була чужа нашому радянському духу й радянському устрою. Наші герої могли героїчно гинути або виживати, але, виживши, вони спрямували б усі сили на створення пам'ятника Леніну або розвідку надр з метою принести благо спільній радянській батьківщині.

Наші люди не могли вважати своєю головною метою банальний комфорт і не прагнули до нього всіма силами.

Тим часом для західного суспільства прагнення до індивідуального комфорту — це одна з базових цінностей, бо, як влучно зазначив Маслоу, без задоволення базових потреб людина рідко починає рухатися до верхівки піраміди.

У Радянському Союзі все намагалися поставити з ніг на голову, і любов до батьківщини мала б виникати навіть у голодних і майже безпритульних людей. Британець і француз творили в зовсім іншій парадигмі, тому їхні герої перш за все облаштовували свій побут.

Сайрус Сміт і його друзі виготовляють нітрогліцерин, підривають скелі, обробляють поля, сіють пшеницю, вирощують тютюн, створюють загони для худоби для того, щоб якомога комфортніше облаштувати своє життя. Вони оселяються в Гранітному палаці, балують себе вишуканими стравами, змінюють одяг, не мерзнуть і навіть створюють телеграф для швидкого зв'язку.

Щотижня, щомісяця, щосезону їхні запити ростуть. І щойно їм вдається задовольнити чергову потребу, вони розмірковують про нову.

У Робінзона ситуація складніша — він живе один. Але й він облаштовує будинок, розводить корисні рослини і загалом відчуває себе цілком щасливою людиною.

Ми зараз не будемо розбирати різницю між радянським та антирадянським підходом, я лише констатую, що Радянський Союз помер у стражданнях, а західний підхід виявився абсолютно універсальним. Людині властиво постійно підвищувати свої стандарти споживання.

Якщо ми подивимося на історію розвитку цивілізацій, то побачимо, що в якийсь момент кожна з них опинялася в стані, коли аристократія та заможні люди могли найкраще задовольняти свої потреби на тому рівні технічного розвитку, на якому вони перебували.

Стародавні греки не відмовилися б проводити час у кінотеатрі, але обмежувалися спогляданням трагедій, комедій і драм у затишних амфітеатрах. Стародавні вавилоняни із задоволенням користувалися би Kindle, але змушені були привчатися до лаконічності, щоб їхні тексти на глиняних табличках займали не більше однієї кімнати.

Європейці з «темних віків» чимало б віддали за те, щоб на вулицях не смерділо, але каналізація залишалася недоступною розкішшю для більшості міст.

У всі часи відлюдники, які відмовлялися від «земних радощів», не те щоб складали меншість, а були великою рідкістю.

І нинішні люди — гідні спадкоємці попередніх поколінь. Тільки якщо ще півтора століття років назад блага споживання були доступні обраним, то зараз, завдяки науково-технічному процесу, до споживання високого рівня можуть долучитися мільярди.

Одразу зазначу, що Україну складно віднести до «золотого мільярда», однак до «срібного мільярда» її мешканці мають стосунок безумовно, а це означає, що життєві блага нам настільки ж доступні, просто з деяким часовим лагом.

Отже, правляча світом ескалація потреб, у стислому вигляді описана Дефо і Верном, цілком захоплює і наших споживачів. Ми весь час хочемо споживати краще і весь час вимагаємо від компаній кращого продукту й ліпшого сервісу.

З одного боку, це складно, тому що практично неможливо зафіксувати успіх і рік у рік просто відтворювати стандарти. З іншого боку, це прекрасно, оскільки розвиток потреб завжди дає шанс новому бізнесу, а це, у свою чергу, збільшує конкуренцію і природним чином розвиває ринки.

Отже, навіть якщо ви перебуваєте на зрілому або старому ринку, потреби ще можуть еволюціонувати, відгукуючись на технічні нововведення й можливості. Ринок телеприймачів старий уже багато років, проте технічний прогрес змушує нас регулярно оновлювати апарати в себе вдома і, природно, підвищує наші від них очікування. Ну і звісно, нерозумно думати, що, не беручи участі в цій гонці потреб, ви зможете розраховувати на збереження свого бізнесу.

Ескалація потреб, притаманна людині, змушує нас рухатися швидше ще з однієї причини. Люди сприймають світ цілісно, а не дискретно, та, як не сумно це усвідомлювати, кожен з нас веде конкурентну боротьбу не зі своїм сусідом по ринку, а з Coca-Cola, Apple, Samsung, Google й іншими гігантами, які вміють здивувати споживача і запропонувати йому щось цікаве.

Коли я приходжу до офісу якоїсь компанії і бачу на полицях зразки власної продукції та продукції конкурентів, я нашорошуюсь, а коли чую задоволене «Подивіться, як гідно ми виглядаємо на тлі інших брендів», нерідко жахаюсь. Адже понурий вигляд категорії не дозволяє кривому відчувати себе королем у країні сліпих.

Якщо мова йде про пересічні товари, то очі розкрити досить просто — достатньо завітати до супермаркету і виявити, що вся категорія може виглядати на полицях, наче «бідний родич» порівняно з іншими. І навіть той продукт, що здається «дещо кращим», зовсім не дотягує до загальних стандартів, а отже, категорію будуть купувати лише в разі потреби, не відчуючи ніякої емоційної прив'язки.

Настільки ж просто виявити різницю, якщо мова йде про рекламне повідомлення: достатньо порівнювати їх не з колегами по ринку, а з усім різноманіттям чудових образів, що накочуються на споживача.

Складніше з розумінням того, що зовнішня комунікація, по суті своїй, лише віддзеркалює внутрішній стан компанії, а це значить, що споживач, отримавши чудовий клієнтський досвід з компаніями світового рівня, буде пред'являти вам настільки ж високі вимоги, і,

«перекриваючи» конкуренцію в межах свого ринку або навіть свого сегмента, ви просто ховаєте голову в пісок.

Отримавши кращий досвід у будь-якій сфері, споживач схильний перетворювати його на очікування, причому не тільки на цьому ринку. Відвідавши чотиризірковий готель у Швейцарії, людина не тільки очікує такого ж сервісу від їхніх чотиризіркових колег в Україні, а й передбачає, що, наприклад, у хорошому кінотеатрі вона натрапить на таке саме ставлення.

Безумовно, люди розуміють, що існують різні цінові категорії, однак у межах однієї категорії вони підсвідомо формують очікування, виходячи з найкращого досвіду, а в умовах постійної конкуренції рівень задоволеності постійно зростає.

РІЗНІ РОЛІ ОДНІЄЇ ЛЮДИНИ, АБО ЧОМУ СОЦДЕМ БІЛЬШЕ НЕ СПРАЦЬОВУЄ

Уявіть таку картину: відповідальний матч Ліги Чемпіонів, повний стадіон уболівальників у Турині або Лондоні, перерва. У невеликій черзі до фаст-фуду стоять чоловік середніх років у доволі дорогому офісному костюмі та зовсім юна дівчина в джинсах і кедах.

Чоловік невдоволено бурчить про те, що на 26-й хвилині можна було б пробити по воротах, а не намагатися знайти партнера, а дівчина «на автоматі» відповідає, що форварди сьогодні не можуть порозумітися і ближче до кінця тайму, навпаки, напрошувався пас, а не удар повз ворота. Чоловік схвально киває й розвиває тему. І вже придбавши по хот-догу і склянці коли, ця пара продовжує жваво обмінюватися думками.

Зав'яжеться у них роман? Не знаю, але чому ні? Утім, зараз нас абсолютно не хвилює, чи порозуміються нападники на полі, чи виграє команда, за яку вболівають обидва, чи підвезе чоловік дівчину додому і чи скінчиться ця історія поцілунком.

Зараз усі вони слугують нам ілюстрацією. Ілюстрацією безглуздості традиційного погляду на речі. З точки зору горезвісного «соцдема» (соціально-демографічного підходу), ці двоє не мають нічого спільного. Один із них — чоловік приблизно сорока п'яти років, який працює у великій компанії та займає керівну посаду, вельми багатий, живе в центрі. Інша — жінка двадцяти-двадцяти п'яти років, фрилансер із доходом нижче середнього, знімає житло на околиці.

Жодна таргетована реклама ніколи і ні за що не об'єднає їх в одну групу. Ніхто і ніколи, формуючи бренд, не визнає цю пару за свою аудиторію. Або — або, визначайтеся, неможливо одночасно звертатися і до зрілого чоловіка, і до юної дівчини, це просто смішно. Зробіть, нарешті, свій вибір, щоб над вами не почали насміхатися, скаже в такій

ситуації представник рекламного агентства, абсолютно переконаний, що його клієнт — ідіот.

Однак ці двоє зустрілися на стадіоні, купили абсолютно однакові хот-доги і знайшли спільну тему для розмови. Навіть якщо не домислювати романтичне продовження цієї зустрічі — наприклад, те, що за кілька місяців вони будуть планувати спільні покупки, а ще за тиждень разом відправляться у подорож, можна дійти висновку: припущення про те, що людей слід ділити на групи за формальними ознаками, спростовується навіть таким елементарним прикладом.

Навіть більше — серед тих, хто сидить поруч на трибунах стадіону, можна виявити представників ще десятка груп, які традиційно вважаються абсолютно відокремленими. Футбольний матч або концерт популярної групи наочно розвіює міф про «цільові аудиторії», який активно підтримується та просувається охочими спрощувати собі життя.

Уявіть собі переповнений стадіон, а потім прикиньте: у вашого продукту більше покупців, ніж публіки на стадіоні, чи менше? Якщо більше, то подумки станьте біля виходу і, коли матч закінчиться, спробуйте порахувати людей, які не підпадають під ваше визначення «цільової аудиторії».

Ще простіше це зробити, наприклад, у супермаркеті, якщо ваш продукт там продається. Простежте за тими, у кого він у кошику, — і ви знову здивуєтеся, наскільки відрізняються ці люди.

Проходячи офісом, я нерідко помічав у співробітників — фахівців з UX^[9] — прикріплені до моніторів фотографії. На них були жінки, чоловіки, діти, які не були ані їхніми родичами, ані об'єктами таємної пристрасті, а всього лише «візуалізаціями клієнта». «Так нам простіше працювати», — пояснювали вони у відповідь на моє запитання. Я створюю сайт для Тані з Ніжина, 32 роки, має маленьку дитину, чоловіка-підприємця й трьох нерозлучних подружок. Ось її я й «візуалізую».

Схоже часто міркують і представники рекламних агентств, які вважають свій «метод занурення» надзвичайно ефективним. Однак, коли ми опиняємося серед маси відвідувачів сайту або в натовпі покупців пельменів, раптово з'ясовується, що людей, схожих на Таню з Ніжина, заради якої все і створювалося, там або немає взагалі, або їх

украї мало. Ба більше, переважна маса покупців не має з Танею нічого спільного.

Я, звісно, не заперечую, що, подумки тримаючи образ умовної Тані, цілком можна створити унікальний продукт, який сьогодні-завтра стане неймовірно популярним, як не заперечую і того факту, що десять тисяч мавп за десять тисяч років, імовірно, здатні, б'ючи по клавіатурі комп'ютера, набрати монолог Гамлета.

Метод персоніфікації не працює й навіть шкідливий з однієї простої причини — твердження, що той самий продукт купують схожі люди, не витримує ніякої критики. Ті самі люди виступають у різноманітних ролях, купуючи різні продукти. Людина, яка сьогодні купує підгузки, завтра може вибирати діаманти, а клієнт автосалону неодмінно загляне до сусідньої крамнички за туалетним папером. На щастя, у світі не існує спеціалізованих «покупців туалетного паперу», проте у кожної людини є десятки купівельних ролей.

Сучасні рекомендаційні сервіси, що працюють з великими масивами даних, більше не потребують вхідних у вигляді соціально-демографічних характеристик споживача. Вони аналізують його поведінку, порівнюючи її з поведінкою сотень тисяч інших користувачів і виділяючи загальні патерни, і на підставі цього роблять цілком релевантні передбачення щодо наступних покупок.

Саме дії людини, а не її «вроджені» характеристики, дають найточніші підстави для прогнозів.

І якщо штучний інтелект успішно цим користується, то чому людський інтелект маркетологів не хоче визнавати настільки очевидний факт? Мабуть, уся справа в тому, що набагато зручніше жити у світі простих і наочних аналогій, а умовна «Таня» з наведеного прикладу якнайкраще влаштовує і ледачого замовника, і ледачого виконавця. Адже з нею, як їм здається, все зрозуміло, і вже її вони знають як облушену.

Коли ж ми, слідом за штучним інтелектом, намагаємося проаналізувати поведінку споживача, то відразу ж стикаємося з необхідністю добувати, обробляти і систематизувати безліч фактів. Це, звісно, набагато складніше, але і значно ефективніше.

Час перейти від даремних спроб сегментувати людей до більш плідних виділення й сегментації їхніх споживчих ролей. Так, зокрема, необхідно розуміти, наскільки значимі витрати на ваш продукт для

бюджету споживача і чи є для нього кошти ключовим фактором під час вибору. Як часто споживач користується вашим продуктом і чи стає він «експертом мимоволі», вживаючи його щодня? Наскільки ваш продукт може сприйматися для демонстрації статусу? Чи вважається ваш продукт «наріжним каменем» для визначення гарного або поганого смаку самого споживача? Чи щасливі споживачі з вашим продуктом? Що насамперед очікують люди від продукту такого класу?

Відповіді на ці питання набагато важливіші, ніж банальне вимірювання відсоткових часток представників різних соціальних категорій серед користувачів вашого продукту.

Після того як ви зрозумієте, що саме є найважливішим для споживачів у вашому класі продукту, ви можете перейти до значно складнішого завдання: визначити, що може привернути зовсім різних людей саме до вашого бренда. Для цього доведеться навчитися відчувати, що, наприклад, надихає різноманітних меломанів у творіннях Моцарта або чим підкуповують романи Германа Гессе зовсім несхожих одне на одного книголюбів. Ваш бренд також має нести щось особливе, щось таке, що здатне привернути найрізноманітніших людей.

Уявіть собі людину у вигляді квітки з безліччю пелюсток. Кожна пелюстка — проекція її бажання або прагнення. Тут і любов до прекрасного, і азарт боротьби, і бажання бути хорошим батьком або матір'ю, і здоровий кар'єризм, і ще безліч почуттів і помислів, з яких складається наше емоційне життя.

Усі існуючі бренди прагнуть якоюсь мірою «зачепити» одну з цих пелюсток, створивши щось релевантне та комплементарне. Бренди не намагаються зайняти якомога більше місця в житті людини — це задорого коштуватиме компанії та напевно викличе роздратування споживача. Бренди шукають «петельки» на одній з пелюсток, у які і протягують нитки своїх історій — схоже на те, як легендарний Одисей однією стрілою пронизував дюжину кілець.

Завдання будь-якої компанії — відшукати найбільш відповідну його продуктовій категорії «петельку» і вибудувати бренд так, щоб він повністю їй відповідав.

Маркетологам давно слід було б перемістити центр своєї уваги з опису соціально-демографічних параметрів людей на опис їхніх бажань. Ми не дарма почали цей діалог двох абсолютно несхожих

людей, які мають одну спільну рису — любов до футболу, і спільне бажання, щоб їхня команда перемагала якомога частіше і здобувала титули. Якщо це відбувається — обидва щасливі, якщо не відбувається — вони розчаровані й засмучені.

Тільки правильно розпізнаючи, інтерпретуючи і задовольняючи бажання, можна домогтися успіху. І навпаки — апелюючи до формальної класифікації, ми навряд чи зможемо ефективно враховувати бажання людей.

ЧИ ВАРТО СТАВАТИ LOVEMARK, АБО СТАВИМО РЕАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Честолюбство — це гріх. Принаймні всі гілки християнства вважають його виявом гордині, що входить до канонічного переліку семи смертних гріхів. Здавалося б, честолюбство, одна з рушійних сил будь-якої творчості, не має бути гріхом — проте, честолюбство творців брендів нерідко призводить до згубних наслідків. Справа тут, звісно, не в божому гніві і не в істинності християнського погляду на світ. Просто саме собою честолюбство, як і будь-яка приправа, добре в міру.

Усе залежить від дози — це прекрасно знали ще стародавні люди, і деяка частка честолюбства постійно додавала адреналіну їхньому життю й вабила до дивних звершень. Водночас, надмірне честолюбство змушувало багатьох робити необдумані вчинки, руйнувало кар'єри, розпочаті справи та перспективні звершення.

Утім, до честолюбства ми ще повернемося, а поки поговоримо про те, як сприймає ринок споживач.

Не один раз, випустивши на ринок новий продукт, я дослуховувався до розмов покупців і відчував гордість. Люди казали: «Ці Х — просто чудова штука, вони щойно з'явилися і мають чудову якість», «Усе інше вже не те, а ось Х з'явився зовсім нещодавно, і вони поки піклуються про те, щоб продукт був гідний».

Мені, безумовно, приємно було чути такі оцінки, тим більше що компанії, в яких я працював, дійсно докладали чимало зусиль, щоб зробити продукт чудової якості.

Проте уважний слухач міг би почути в цих репліках не тільки компліменти, а й відгомони міфу, який давно і міцно існує на споживчому ринку України.

Новий продукт нерідко хвалять не тільки через те, що він сам собою добрий, але і тому, що споживач звично помиляється щодо того, що будь-який продукт з часом «псується». Вплив цього міфу на

споживчу поведінку настільки сильний, що вихід нового продукту в нас завжди відбувається набагато простіше, ніж можна було б припустити.

Мине рік — півтора, і люди почнуть ставитися до «свіжого» бренда нашорошено, а потім він почне стрімко втрачати кредит довіри, отриманий на старті. І якщо він не встигне обзавестися достатньою кількістю шанувальників, то ризикує поступитися пальмою першості агресивному новачкові навіть за умови, якщо реальна якість продукту анітрохи не зміниться.

Міфи — серйозна річ, і дуже часто саме вони визначають споживчу поведінку. Боротися зі стійкими міфами, вкоріненими в масову свідомість, — завдання неймовірно складне і в більшості випадків просто не має вирішення.

Проте ніщо не виникає на порожньому місці, й доводиться з жалем констатувати, що формування міфу про продукти, що «псуються», сприяло тому, що чимало виробників, рухомі тим самим честолюбством, випускаючи продукт на ринок, задавали йому найвищу планку, прагнучи випередити конкурентів.

Це гарний початок історії, однак продовження не найкраще. Іноді, після початкового успіху, компанія доходила висновку, що вихідні стандарти продукту можна дещо погіршити, щоб отримати більш високу рентабельність. Іноді й попит опинявся настільки високим, що підприємцям доводилося робити вибір: або зниження стандартів заради задоволення попиту, або зменшення обсягів випуску й недопродаж.

І ось тут не всім вдавалося впоратися з собою. Честолюбство, яке слугувало потужним каталізатором на початковому етапі, в подальшому не завжди відіграло роль стримуючого чинника і поступалося місцем іншому тяжкому гріху — жадібності.

Спокусі піддавалися далеко не всі, проте такі випадки були досить поширені, і в результаті сформувався специфічний патерн поведінки українських споживачів. Патерн, який сьогодні заважає жити вітчизняним творцям брендів.

Відома легенда, що свого часу французи, які високо цінували десертні й лікерні вина комбінату «Масандра» (кращі їхні зразки початку і середини двадцятого століття успішно продавалися на міжнародних аукціонах), запропонували цьому виноградарсько-

виноробному господарству увійти до системи АОС. Звісно, це вимагало б кропіткої роботи з розроблення нормативної бази для сертифікації, і французи готові були в цьому допомогти. Окрім престижу, це обіцяло ще й експортні перспективи, оскільки для європейців наявність чітких стандартів виробництва — серйозна підмога під час вибору вина (зрозуміло, мова йде про справжніх знавців і поціновувачів вин).

Перемови йшли цілком гладко, поки один із пунктів не виявився справжнім каменем спотикання. Згідно з французькими вимогами, якщо виноград у невдалому році не досягає певних кондицій, вино з нього не виробляється. Для масандрівських мускатів, піно-грі чи бастардо таким показником мав стати вміст цукру — адже саме він забезпечував природне бродіння і неперевершений смак готового напою. Однак літо на Південному березі Криму мінливе, й відповідний відсоток цукру виноград набирає аж ніяк не щороку.

«То що ж виходить? — знітилися наші галузеві керівники.— Виходить, ми не зможемо щороку виробляти вино?» — «Звісно, не зможете,— підтвердили французи.— Проте кожна виготовлена пляшка буде цінуватися значно дорожче».— «Та де вже там,— скорботно заперечили вітчизняні винороби,— це нам не підходить. У нас є попит, він не змінюється рік у рік, і ми зобов'язані його задовольняти».

Це лише легенда, однак саме такий підхід визначив надалі занепад «Масандри», яка ще до російської окупації припинила виробництво уславлених марочних вин, спокусившись великими обсягами продажів і пожертвувавши унікальністю рецептури.

Сьогодні український ринок можна назвати певною мірою «скомпрометованим», оскільки, з погляду користувачів, для всіх нових брендів і продуктів актуальна «презумпція вини», і кожному з них доводиться енергійно доводити, що висока планка стандартів, задана на старті, з плином часу не опускається.

І тут саме час перейти від часткового до загального. Люди завжди прагнуть більшого, ми це вже докладно обговорили. І, показово, завжди вибирають найкраще. Тож приймімо за аксіому той факт, що людина ніколи не буде з двох варіантів обирати для себе найгірший. Залишимо осторонь зразки героїзму — тут мовиться про споживчий ринок, де немає місця ні самопожертві, ні самозреченню.

Звісно, обираючи краще, людина зовсім не завжди дійсно робить найкращий вибір, адже знання алгоритму «розбірлива наречена», що дозволяє з максимальною ймовірністю вибрати найбільш гідного нареченого, поки ще не стало загальним надбанням.

Споживач завжди здійснює *суб'єктивний вибір*, проте в його свідомості цей вибір, безумовно, найкращий. Завдяки цьому відбувається раціоналізація вибору, адже мало хто, визначаючись з якимось товаром, думає про кохання, особливо про ту любов, яка здатна чимало прощати тому, на кого вона звернена. Тому, навіть коли ми говоримо про «lovemark»^[10], ми використовуємо слово «love» з деяким перебільшенням, оскільки це почуття має мало спільного з любов'ю до жінки, чоловіка або, припустимо, до футбольної команди. Це не є тим могутнім почуттям, яке, охопивши вас, змінює все навколо — від емоційного фону до сприйняття світу. Ця «любов» виражається в тому, що ви прихильно ставитеся до претендента вашої уваги та навіть платите йому на знак цієї прихильності трохи (а іноді й чимало) грошей.

Коли йдеться не про безумовну любов, людина прагне до раціоналізації своїх дій, і відбувається це у вигляді наполовину несвідомого «оцінювання» за ключовими критеріями. І в кожного споживача щодо кожного типу товару існує власна ієрархія пріоритетів.

Так, для майже будь-яких покупок, вартість яких перевищує триденний заробіток, ціна виходить на перший план і тісно переплітається зі співвідношенням «ціна — якість».

Для людей, які прагнуть демонструвати і себе, і свій рівень споживання, практично в усіх категоріях товарів бренд має більше значення, ніж будь-який інший параметр, а для сибаритів із високими доходами на перший план майже завжди виходить сервіс.

Відчутно ускладнює справу і змушує маркетолога займатися прикладною комбінаторикою і те, що кожна людина в різних ролях має особливий набір пріоритетів.

Наприклад, у ресторані відвідувач може найвище цінувати майстерність шеф-кухаря й ставитися до закладу саме з погляду цього критерію, проте ввечері в барі його будуть найбільше цікавити саме відвідувачі та атмосфера закладу. І це та сама людина, але в різних ролях.

Для кожного ринку можна скласти карту найпопулярніших комбінацій пріоритетів і орієнтуватися саме на неї. Наприклад, складаючи подібну карту для ринку e-commerce^[11] проектів, ми з колегами виявили, що першу четвірку переваг становлять:

- бренд проекту, що викликає довіру;
- рівень цін, який гарантує проект;
- сервіс, який супроводжує покупку на майданчику;
- зручність і організація сайту як продукту.

Потім ми попросили людей оцінити ці фактори за ступенем важливості і отримали так $4! = 24$, тобто 24 споживчі групи, кожна з яких здійснювала свій раціональний вибір, спираючись на власні пріоритети.

Зайве говорити про те, що оцінка наявних проектів відчутно різнилася в різних групах і безпосередньо залежала від того, в якому порядку було розставлено пріоритети.

Кожен проект міг оцінити, наскільки лояльні до нього певні групи, і, виходячи з цього, будувати подальшу політику. Зауважу також, що люди можуть здійснювати як комплексну оцінку із застосуванням умовних «ваг» для різних критеріїв, так і оцінку «від найважливішого до менш важливого», включаючи наступні критерії «за умов рівності» першого.

Виходячи на ринок, кожна компанія здійснює аналіз ситуації, щоб зрозуміти, як оцінюють існуючі бренди різні групи споживачів. Унаслідок цього дослідження виникає розуміння, на якому рівні закріпили себе вже наявні бренди. Потім можна встановити нескладну кореляцію між рівнем, на якому зафіксована «любов до бренда», і його часткою ринку і почати вирішувати ключове завдання — визначати, на яку частку має намір претендувати новий бренд і, відповідно, якого «градуса любові» йому доведеться домогтися.

У цій ситуації надто велика спокуса поставити свій бренд вище за всі інші, задовольнивши очікування цільових споживчих груп повніше, ніж це роблять конкуренти. Точніше — дати обіцянку, що максимально задовольняє очікування, адже будь-який бренд — це, перш за все, обіцянка, яку, у свою чергу, буде підтверджено подальшою діяльністю або ж навпаки.

Новела про обіцянки

Тут я дозволю собі дещо відволіктися, щоб зануритися в ті безодні історії, де кроманьйонці й неандертальці боролися за виживання і декому вдавалося в цьому досягти успіху.

Світ тваринних спільнот, що не регулюються інстинктами,— це світ ігор з нульовою сумою. Інстинкт змушує тварин об'єднуватися для реалізації взаємовигідних стратегій, однак це однотипні, повторювані стратегії, закладені ще в ДНК і відтворювані за допомогою інстинктів. Мурахи кооперуються в мурашники, бджоли в сім'ї, а ссавці — у спільноти різних рівнів. Але всі вони роблять це тільки тому, що так наказує інстинкт. За межами роботи інстинктів відбувається відверта сутичка за ресурс, і в цій сутичці немає навіть мови про збільшення ресурсу або розширення можливостей.

Наші далекі пращури — давні гомініди — теж віддавали перевагу іграм з нульовою сумою, і якщо комусь вдавалося заволодіти шматком м'яса, він знав, що йому доведеться відстоювати здобич у сутичці з претендентами на неї. За будь-якого результату такої битви переможець отримував лише той шматок м'яса, який уже був здобутий.

За одну мить, яка, можливо, передувала описаній Жозефом Роні-старшим у романі «Боротьба за вогонь», кроманьйонці усвідомили, що гра з ненульовою сумою може стати для їхнього виживання справжнім «філософським каменем». Вони навчилися домовлятися між собою про те, щоб підтримувати вогонь спільно, а незабаром почали практикувати колективні полювання.

Первісні люди нерідко вдовольнялися падаллю, змагаючись за неї з іншими тваринами-падальниками, і цей вид збирання не був аж настільки ефективний, як того хотілося б. Полювання виявилось прибутковішим — упоравшись із великою травоїдною твариною, можна було забезпечити м'ясом усю трибу. Однак упоратися з сильним і непогано захищеним бізоном, і особливо з мамонтом, поодиночі було нереально. Результату можна було досягти тільки в складі групи. Під час формування подібних мисливських груп, імовірно, і народився

прообраз першого суспільного договору. Цей суспільний договір фактично був лише набором обіцянок, артикульованих якоюсь примітивною прамовою.

Хтось обіцяв вирити яму-пастку, хтось брався загострити і обпалити на вогні кілок для цієї ями, якийсь мастак обіцяв виготовити міцні рогатини, а хтось просто бив себе в груди і клявся, що не злякається навіть найлютішого звіра. Були й готові потанцювати посеред стійбища, щоб небеса не тільки послали мисливцям звіра, але і перемогу над ним.

Сукупність цих обіцянок урешті-решт мала принести успіх. Кожен із «гравців» міг придбати додаткову цінність, що істотно перевищувала вкладені зусилля.

Гра з ненульовою сумою потроху входила в ужиток первісних людей. Але для того щоб вона відбулася, необхідно було зібрати достатню кількість обіцянок. А для того щоб гра мала шанси на успіх, необхідно було, щоб ці обіцянки виконувалися.

Цілком природно, що в жорстокій боротьбі за виживання процвітали ті триби, яким частіше вдавалося зібрати необхідну кількість обіцянок, і при цьому обіцянки ці здебільшого були виконані.

Відтоді цінність обіцянок для роду людського стала незаперечною, і зараз ми з дитинства живемо в режимі обіцянок. Перші обіцянки батьки дають дітям, згодом уже діти щось обіцяють батькам. Потім надходить час дружніх обіцянок, взаємних обіцянок працівника та роботодавця, подружніх обіцянок,— і так аж до останніх обіцянок, що зазвичай фіксуються в заповітах.

Бренди безпосередньо залучені до цієї віковичної гри обіцянок. Власне, бренд і є тією обіцянкою, що компанія дає своїм клієнтам. І клієнти реагують на неї, виявляючи інтерес і, зрештою, голосуючи своїми купюрами за ті продукти, які дають найбільші обіцянки.

Але що відбувається після роздачі обіцянок? Не треба мати багато розуму, щоб зрозуміти: згодом вони перевіряються на виконання, і якщо перевірка вдала, то виникає довіра.

Довіра — дериват обіцянки та її виконання, і вкрай важливо зрозуміти, що довіра — відносна. За різних початкових обіцянок виконання може викликати абсолютно різні ступені довіри.



Коли ви опиняєтеся в скрутній ситуації, ви можете одночасно звернутися до родича, друга та знайомого. Наприклад, повідомити, що ви захворіли і вам терміново потрібні якісь ліки. Уявіть собі, що рівно за півгодини у ваші двері подзвонили всі троє — кожен з ліками й апельсинами. Ви, безумовно, вважатимете, що родич зробив те, що і мусив, друг виявив свої найкращі якості, а вчинок знайомого зворушив вашу душу. Зауважте: усі троє зробили те саме, але ці дії ви оцінили зовсім по-різному.

А тепер уявімо, що минуло півгодини, година, дві, але ніхто не з'явився. Імовірніше, ви спокійно поставитеся до того, що не прийшов знайомий, і будете продовжувати спілкуватися з ним, ніби нічого не сталося. Ви образитеся на друга і, можливо, будете мати сумніви щодо

щирості вашої дружби. А родичу доведеться дуже довго пояснювати, як таке взагалі могло статися.

Так, фактично в ідентичній ситуації ваша довіра буде то зміцнюватися, то руйнуватися — залежно від того, якою була початкова обіцянка.

Наведу ще один приклад. Уявіть, що ви постачаєте товар покупцеві, який розраховується з вами з відтермінуванням платежу. Ви маєте двох покупців. Один обіцяє відтермінування на тридцять днів, інший — на шістдесят. Перший платить вам на сорок п'ятий день, другий — на шістдесятий. З ким із них ви охочіше будете співпрацювати надалі? Коли я ставлю це питання аудиторії, вона зазвичай одностайна — з другим покупцем. Цю впевненість вдається дещо похитнути, нагадавши, що для бізнесу відтермінування в сорок п'ять днів однозначно краще, ніж у шістдесят, але навіть після цього уточнення думка аудиторії загалом змінюється незначно.

Знову довіра виходить на передній план, і найгірші з ділової точки зору дії контрагента сприймаються як найкращі. І це інтуїтивне розуміння сутності довіри насправді має цілком раціональне підґрунтя. Так, у наведеному прикладі робота з першим партнером виявилася для вас вигіднішою. Однак у вас практично немає інформації про те, яким може виявитися реальне відтермінування платежу наступного разу, тоді як у ситуації з другим партнером ви можете сміливо планувати свою діяльність, виходячи з точного терміну надходження грошей. Передбачуваність у цьому випадку важливіша за тактичний зиск.

Як заробити довіру? Немає нічого простішого — треба лише двічі-тричі виконати власні обіцянки. Після другого разу довіра формується, потім закріплюється. Згодом ви зможете невизначений час користуватися наданою вам довірою, похідною від вашої обіцянки. Криза довіри може наступити лише в тому разі, якщо ви двічі обдурите клієнта. Підкреслю — двічі, це важливо. Нерідко компанії, що одноразово обдурили клієнтів і не відчували змін в обсягах продажів, вирішують, що і в подальшому це зійде їм з рук. Але людська натура така, що нам потрібне підтвердження, нехай навіть негативне. Одиначний збій ми готові пробачити тому, хто раніше користувався нашою довірою. І лише подвійна «осічка» явно сигналізує про те, що більше довіряти не варто. І тоді продажі, що збереглися на колишньому рівні після першого обману, безповоротно руйнуються.

Це прості речі, але про них часто забувають, особливо на пострадянських ринках.

Три рівні обіцянок

Чи варто зайвий раз нагадувати, що великі обіцянки — це значна відповідальність? З огляду на це, ще раз запитаємо себе: чи варто ставати «lovemark», можливо, є й інші варіанти для ефективного бренда?

На моє глибоке переконання, існують три рівні брендів, тісно пов'язані з трьома рівнями обіцянок.

Перший, найнижчий рівень — це вихід з братської могили товарів «по name». Ви навчилися щось робити і хочете перейти від оптових B2B до B2C-продажів. Ви плануєте безпосередньо звернутися до потенційного покупця і для початку ставите мету — щоб він ваш продукт лише виокремлював серед знеособленої продукції. Ви вигадуєте назву, і ваша обіцянка полягає в тому, що ви не будете випускати відверто погану продукцію, оскільки споживач може вас запам'ятати саме так.

На цьому рівні ви не здійснюєте додаткову комунікацію та не підтримуєте «ембріон» бренда. Ви лише даєте йому ім'я і, можливо, отримуєте додаткову вартість, якої вам поки достатньо. Так починає більшість компаній, що накопичують ресурси для подальших проривів, і це вдала позиція для старту.

На другому рівні ви шукаєте точки диференціації, виявляєте незадоволені потреби, будуєте платформу — створюєте бренд, тобто гарну упаковку для цілком конкретних обіцянок. Ці обіцянки помітно відрізняються від обіцянок конкурентів, однак ви зовсім не претендуєте на «родинні стосунки» з клієнтом. Ви не закликаєте його стати членом сім'ї, а замість цього пропонуєте дружбу і те, що можна назвати «вільними стосунками». Ви із задоволенням проводите час разом, але не вимагаєте ексклюзивності. Ви відкрито говорите про свої переваги, але не заперечуєте позитивних сторін конкурентів.

Ваші обіцянки щирі, але стримані, і ви завжди готові підтвердити їх, зміцнюючи довіру. Ви не даєте виняткових для цього ринку обіцянок, але і не вимагаєте від себе максимуму зусиль для їхнього

виконання. На цьому рівні існує переважна більшість брендів, включно з тими, що належать цілком успішним компаніям.

І нарешті, третій, найвищий рівень — це, власне, і є «lovemark». Бренд, який дає екстремально високі обіцянки та прагне «законно одружитися» з клієнтом. Такому бренду дійсно потрібна любов, і це гра з дуже високими ставками. Любов може змусити клієнта переплачувати за товар, що відіб'ється на доданій вартості. Любов може змусити купувати будь-які новинки і закривати очі на переваги конкурентів. Любов може змусити неприродньо нарощувати споживання в цій категорії. Любов чудово конвертується в прибуток.

Водночас вона надзвичайно вимоглива і не пробачає навіть найменшого обману. Ви не зможете пропонувати товар і супутній сервіс нарівні з брендами другого рівня, оскільки для вас це буде «fail». І звісно, вам доведеться постійно пам'ятати про те, що від любові до ненависті — один крок. Ваші бізнес-процеси і ваш запас міцності мають дозволяти вам підтримувати рівень «lovemark» незалежно від суспільно-політичної ситуації в країні, коливання курсів валют і недоліків у рівні підготовки окремих співробітників. Ба більше, ви не можете собі дозволити сфальшувати навіть у манері комунікації, яку ведете з вашим «коханим». Ви стаєте заручником любові, а значить, робите вкрай високу ставку.

Безумовно, «lovemark» перебувають на вершині піраміди брендів, проте досягнення вершини завжди вимагає максимальної самовіддачі та граничної концентрації. Воно комплементарне лише одній доктрині компаній — прагненню до домінування. Тому, розмірковуючи над переведенням свого бренда до розряду «lovemark», не забувайте про доктрину. Важливо, щоб вона цілком відповідала вашим брендовим прагненням.

ЦІНОВА ПОЛІТИКА: ЛІВОРУЧ ПІДЕШ, ПРАВОРУЧ ПІДЕШ, ПРЯМО ПІДЕШ, А БІЛЬШЕ НЕМА КУДИ ЙТИ!

Іноді складається враження, що існує стільки цінових стратегій, що їх чи не більше, ніж теорій суперструн у теоретичній фізиці. Однак якщо теорій суперструн аж п'ять, то існує лише три базові схеми ціноутворення, на яких ґрунтується позиціонування продукту, а їхня розмаїтість — лише ще один міф.

У рамках цих схем виникає простір для творчості, який, утім, обмежує сувора соціологія, що допомагає нам із визначенням цінової еластичності. Про соціологію, *conjoint*-аналіз і криву Лаффера ми поговоримо пізніше, а поки зосередимося на трьох видах цінового позиціонування.

Дешевше за дірку від бублика

Жахливо, примітивно, безперспективно, але так заманливо. З цього починають майже всі, а чимало змушені повертатися до цього позиціонування знову і знову.

У вашого товару немає серйозних переваг, ваш бренд перебуває на найнижчій сходинці розвитку, він ледь-ледь відрізняється від незліченних «по паме», тому ви можете запропонувати ринку тільки одне — низьку ціну. Така ціна спокутує всі недоліки, і варто зазначити, що це особливість не тільки локального пострадянського ринку.

Якщо у вас немає ідей, ви цілком можете розпочати з мінімальної ціни або з позиції «ми ні за що не відповідаємо, але дешевше тільки дірка від бублика». У цій ситуації ви даєте лише одну обіцянку — найнижчу ціну. І доти, доки ви її виконуєте, ваші прихильники вас не залишать.

Це дуже зручно, проте, як і будь-яке однобічне позиціонування, має єдиний, але вкрай серйозний недолік. Коли обіцянка лише одна, покупець повністю зосереджується саме на ній. І якщо ви забажаєте репозиціонувати продукт, наповнити його іншим змістом і спробуєте продавати дорожче — на вас чекає неминуче фіаско, адже буде порушено головну обіцянку — найнижча ціна, а отже, не оминати втрати довіри.

Із цього випливає, що необхідно подумати про інший бренд та інший набір обіцянок, якщо ви почали замислюватися про інше цінове позиціонування для пропонованих вами товарів або послуг. Адже порушення обіцянки кращої ціни призведе до доволі швидкого розірвання первинного договору.

Свого часу на українському горілчаному ринку існував абсолютний лідер — горілка «Біленька». В абсолютних цифрах її продавалося більше, ніж продуктів другого і третього номера рейтингу разом узятих. Головною обіцянкою цієї горілки була найнижча ціна, й поки обіцянка виконувалася, від покупців не було відбою.

Але тільки-но введення мінімальної роздрібною ціни змусило компанію відмовитися від своєї привабливої обіцянки, бренд увійшов

у круте піке, і йому не допомогли жодні комунікації та спроби змінити позиціонування. Бренд-лідер пішов з ринку лише за два роки, не залишивши по собі й найменшого сліду.

Value for money^[12]

Так, ми не найдешевші, каже в цьому випадку бренд споживачеві, але ми, безумовно, варті цих грошей. Ми пропонуємо оптимальне співвідношення «ціна — якість».

Це наймасовіша і найприродніша платформа цінового позиціонування. Вона охоплює все різноманіття середньоцінового сегмента від «дуже близько до найдешевшого» до «майже дороговартісного».

З таким позиціонуванням живе чимала частина ринку, і саме в ньому поціновувачі витончених тлумачень намагаються відшукати прихований зміст. Однак, незважаючи на всю словесну еквілібристику, споживач завжди чує одне: «краще співвідношення ціна — якість». Точніше, чує за умови, якщо комунікація виявилася успішною, і він має підстави їй довіряти. У всіх інших випадках можна вважати, що комунікація не досягла мети і позиціонування не донесено до клієнта.

Це позиціонування переконує раціональну частину свідомості покупця в тому, що він не дарма заплатив свої гроші й він має достатньо підстав для того, щоб, проігнорувавши мінімальну ціну, вважати себе «розумним покупцем». Тому в комунікаціях часто використовуються різні reason to believe^[13], переконуючи покупця в тому, що ця ціна обґрунтована й підкріплена.

Правильно побудована комунікація має магічний вплив на покупців, особливо на ту їхню групу, що розглядає «розумні покупки» як спосіб заробітку й схильна прирівнювати заощаджене до заробленого (поширена думка серед покупців-жінок).

Дорого, але ви ж не думаєте про гроші!

Цей посил адресується аудиторії, яка не орієнтується на ціну як на один з найважливіших критеріїв.

Вартість товару або послуги для таких людей значення не має. Ї не важливо, чи багаті вони або ж просто перебувають у відповідному настрої.

Позиціонування за цих умов зводиться до такої формули: незрозуміло і не суттєво, яка справедлива ціна нашого товару або послуги, оскільки він настільки унікальний, що його неможливо порівняти з чимось іншим. А значить, встановлена нами ціна — це лише умовність, що дозволяє запропонувати вам щось надприродне.

Лакшері-сегмент цілком ґрунтується на цьому принципі й чудово почувається, встановлюючи захмарну й нічим не обмежену норму рентабельності.

Звісно, побудувати на такій підставі продаж масового продукту практично нереально, проте деякі ніші настільки великі, що дозволяють існувати таким гігантам, як LVMH^[14].

У цьому сегменті продаються, перш за все, легенди, образи, статуси, імідж і приголомшливий сервіс. Тільки-но ви починаєте апелювати до реальних властивостей продукту або, ще гірше, обґрунтовувати ціну його унікальними якостями, ви миттєво випадаєте з цієї цінової ліги й починаєте конкурувати в наймасовішому сегменті.

Унікальність цієї позиції полягає в тому, що ваші обіцянки настільки великі, що змушують забути про ціни або, навпаки, сприймати високі ціни як частину обіцяного. Досягти цього надзвичайно складно, а втратити, як завжди, дуже просто.

Не варто думати, що мова йде винятково про унікальні годинники, яхти або картини видатних авторів. Коли ви приходите до стрип-бару й дівчина просить у вас чайові, рівні денному заробітку досвідченого менеджера, ви відкриваєте гаманець тому, що дівчина надприродно гарна і у вас немає ані найменшого бажання оцінювати грошима красу

її грудей або витонченість рухів. Але якщо дівчина заявить, що її чайові мають скласти десять відсотків від вартості послуги, ви, ймовірно, вирішите, що це задорого, і попросите її обґрунтувати таку вартість, адже нормований відсоток — це пряме відсилання до позиціонування «value for money». Тому по-справжньому надприродні дівчата лише натякають на якісь великі суми, підкреслюючи своє цінове позиціонування.

Що слід пам'ятати про ціни?

Перш за все, треба пам'ятати про те, що існують три позиціонування, що кардинально різняться, і прірва між ними є нездоланною. Ви цілком можете пробувати різні підходи, але лише в рамках одного позиціонування. Тільки-но ви спробуєте вийти за його межі — на вас чекає фіаско. Якщо виробник шампанського Cristal почне будувати рекламні кампанії на глибині сховищ, важкій праці збирачів винограду або що, що свідчитиме про високу собівартість напою, він втратить позицію «лакшері бренда» і опиниться в жорсткому конкурентному середовищі сегмента «value for money».

З іншого боку, спроби Mazda або Hyundai створити неймовірно дороговартісні моделі (у першому випадку тільки концепти, а в другому цілком реальні) розбиваються об звичний імідж бренда, який тривалий час позиціонувався як «value for money».

«Вибитися в бренди» для торгової марки, яка постійно заявляла себе як «перша ціна», зовсім нелегке завдання. Тому надзвичайно важливо розуміти, яке цінове позиціонування ви для себе обрали, і слідувати йому впродовж усього «життєвого шляху» бренда.

Водночас, плануючи варіанти розвитку, ви можете вибирати для нових торгових марок нові цінові сегменти і домагатися в цьому серйозних успіхів.

Усередині обраного сегмента, закладаючи абсолютне значення ціни, слід передусім орієнтуватися на криву Лаффера^[15], незважаючи на те що вона призначена для використання державними структурами й дозволяє оцінити наповнюваність бюджету залежно від ставок податків (сукупного фіскального тиску).

Але як ця крива, виведена шляхом спостереження за економіками та бюджетами різних країн, може бути застосована щодо класичного ринкового ціноутворення? Справа в тому, що сплата податків — це різновид угоди, хоч і відбувається вона в межах суспільного договору. Держава пропонує підприємцям і всьому населенню певні послуги й гарантії, головними з яких є дотримання законності в усіх сферах, а в

обмін просить оплату, пропорційну прибутку кожного (з відомими варіаціями).

Варто нагадати, що крива Лаффера спочатку спрямовується вгору, оскільки низькі ставки забезпечують стовідсоткове збирання податків, і кожен наступний пункт тільки додає повноцінні надходження до бюджету. Але якоїсь миті ця лінійна залежність порушується — починається скорочення оподатковуваної бази. Це значить, що зі збільшенням податкового преса підприємці втрачають бажання працювати повністю «по-білому» й починають приховувати частину обігу від оподаткування.

З подальшим зростанням ставок виникає ще один негативний фактор — знижується кількість бізнесів, рентабельність яких дозволяє витримати податки, і, врешті-решт, скорочення оподатковуваної бази прискорюється.

Зрештою, настає момент, коли скорочення бази починає прямо відповідати зросту податків, і спільні надходження до бюджету припиняють рости. Після чого відбувається катастрофа — компанії або закриваються, або повністю йдуть «у тінь», а держава, збільшуючи податки, насправді тільки знижує обсяг надходжень в абсолютному обчисленні.

Слід, однак, зазначити: незважаючи на те що крива Лаффера має універсальний характер, точки кривої, з яких починається недовіра, в різних країнах помітно відрізняються. Адже держава, по суті, теж будує свій бренд, і уряд, якому довіряють, цілком здатний зібрати більше податків, ніж уряд, що не має підтримки серед власних громадян.

У комерції ця залежність ще більш очевидна, але тут крива Лаффера будується на ціновій еластичності. Для кожного товару або послуги на ринку існують кілька діапазонів цін. Нижня частина шкали — **зона згоди**. Ціна вважається безумовно привабливою (при цьому, звісно, не слід перегинати палицю, щоб не скотитися до позиціонування «дешевше за дірку від бублика»), і покупець готовий платити, не роздумуючи. Зазвичай робота в цій зоні має або негативну, або вкрай низьку рентабельність, тому не розглядається реальним бізнесом.

Далі йде найбільший сегмент, який можна охарактеризувати як **зону торгу**. Для покупця ціна не є однозначно прийнятною, проте,

враховуючи прагнення до компромісу, він готовий викласти гроші на певних умовах.

Чим вища ціна в зоні торгу — тим нижча ймовірність покупки, проте навіть на верхній межі цієї зони можна зберігати непогані продажі.

Вище розміщена **зона неприйнятності**. Ваш товар, на думку покупця, просто не може коштувати стільки, тому продукт просто випадає з поля зору споживача. Вірогідність його покупки наближається до нуля.

Межі між зонами визначаються за допомогою досліджень, точно знати їх — критично важливо. Потрапивши до зони згоди, ви ризикуєте атрибутувати свій продукт як такий, що має «першу ціну», і згодом вам буде дуже нелегко вибратися з цієї пастки. Неправильно визначивши межу зони неприйнятності, ви, навпаки, піддастесь небезпеці миттєво втратити позиції на ринку, навіть збільшивши ціну всього лише на 2–4 %. Балансування на верхній межі зони торгу — мистецтво, хист до якого дорогого коштує.

Будь-які позитивні зміни, пов'язані з вашим брендом, піднімають кордони зон, а будь-які негативні — опускають їх. Власне, цінність бренда саме і визначається рівнем, на якому проходять ці межі, порівняно з аналогічними показниками брендів-конкурентів. А вся робота маркетингу, спрямована на побудову бренда, служить саме тому, щоб його зростаюча цінність зміщувала кордони цінових зон угору.

Надійніше і найпростіше визначати ці позиції дозволяє метод, відомий як *conjoint*-аналіз, яким я наполегливо рекомендую користуватися всім, хто, з одного боку, прагне здійснювати правильне ціноутворення, а з іншого — оцифрувати процес створення цінності бренда.

АНАЛІТИЧНА РОБОТА: БОЛОТА І БЕГЕМОТИ

Будь-яка аналітика — це майже завжди переробка тонн «руди» заради видобутку декількох грамів «радію». Тому одне з першочергових питань, що виникають перед компаніями, які створюють власну маркетингову аналітику,— це питання про доцільність, необхідність і достатність кожного здійсненого кроку.

Витягнути бегемота з болота — справа непроста, і на кожен витягнутий з трясовини тварину йдуть тижні, а часом і місяці кропіткої праці. Ви можете щодня вистежувати тварину, а потім засмучено констатувати, що вона успішно оминула ваші пастки. А часом доведеться згаяти багато часу тільки для того, щоб упевнитися, що в цьому болоті бегемоти взагалі не водяться.

Такі невдачі викликають бажання взагалі відмовитися від пошуків бегемотів. «Будуймо бізнес, спираючись на інтуїцію»,— вирішують керівники компанії і зазвичай програють, оскільки інтуїція, навіть найрозвиненіша, повинна мати хоч якісь точки опори. А без аналітики відшукати їх доволі складно.

Ось так ми доходимо думки про те, що перше завдання аналітики — це зрозуміти, що, власне, ми маємо намір аналізувати. Для цього необхідно відправитися до трясовин, оцінити їх і виділити ті, що потенційно заселені бегемотами. А згодом, уже на відстані, з'ясувати, наскільки ці бегемоти корисні, і тільки після цього взятися за їх «виловлювання».

Аналітики мають єдиний універсальний критерій власної успішності — кількість бізнес-рішень, прийнятих за підсумками їхньої роботи. Якщо аналітик переробив гори «руди» і отримав щось важливе, що дозволило прийняти рішення і зрушити бізнес уперед,— отже, його зусилля не були марними. Якщо ж він створив купи таблиць, презентацій і пояснювальних записок, які без застосування спочивають у «довгому ящику», тобто в комп'ютерах керівництва,— свою винагороду він отримував даремно.

Досягнення цього критерію — завдання багатогранне. У його рішенні беруть участь і сам аналітик (або глава аналітичного відділу), і маркетинголог, і глава компанії. Усі вони повинні розуміти важливість маркетингових досліджень і активно використовувати їх під час ухвалення рішень. Сам аналітик повинен добре розуміти, для яких конкретно рішень у менеджерів компанії не вистачає інформації, а менеджмент має без коливань інформувати аналітичний відділ про її дефіцит.

Три джерела й три складові частини аналітичного процесу

На мою думку, існують три головні напрями роботи аналітичної служби компанії. Це **робота з внутрішніми даними, робота з інформацією про ринок і конкурентне оточення і робота з дослідження споживчої поведінки**. Кожен напрям є необхідним, але недостатнім. Повнота аналізу досягається тільки тоді, коли робота щодо кожного напрямку поставлена досить кваліфіковано, а її результати постійно перебувають у полі зору всіх, хто ухвалює бізнес-рішення.

Найчастіше компанії, що розвиваються нормальним шляхом, приділяють більше уваги тому напрямку, який був потрібний і виник раніше за інші. Мова йде про внутрішню аналітику, тому що перше, що повинна зробити компанія,— навчитися розуміти себе та свій ресурс. Згодом ця функція доводиться, як то кажуть, майже до досконалості, і компанія переходить до моніторингу конкурентів. В останню чергу її погляд звертається на споживачів — адже дослідження, пов'язані з їхньою поведінкою, проводяться не в кабінетних умовах, а молода компанія не завжди готова інвестувати кошти в інструменти, якими мало хто вміє користуватися.

Напрямок руху від осягнення себе через пізнання конкурентів до усвідомлення потреб реальних і потенційних покупців — це природний шлях розвитку аналітики для будь-якої компанії, але вкрай важливо не зупинятися на цьому шляху.

Якщо порівняти конкуренцію з битвою (до мистецтва війни часто звертаються автори різного штибу бізнес-літератури), то перша стадія — це пізнання власних можливостей, друга стадія — пізнання можливостей супротивника, третя стадія — дослідження поля майбутньої битви.

Поки ви слабкі та не становите небезпеки для конкурентів, вам достатньо усвідомлювати свої можливості, щоб не проковтнути надто багато, або, навпаки, штучно не стримувати себе.

Однак уже на наступному етапі, коли ви вийдете на велику арену, незнання можливостей конкурентів здатне принести вам чимало гірких хвилин і додати сивого волосся. Якщо вас не розіб'ють, то завдадуть істотної шкоди. Крім того, оцінивши стан конкурентів, ви можете зробити висновки про динаміку ринку в цілому, а це дозволить вам правильно інтерпретувати власні успіхи та невдачі.

Коли ж ви посядете на ринку провідні позиції й припинете наслідувати інших його учасників, вам доведеться взятися за вивчення «ландшафту», щоб зрозуміти, як міркує і чим керується споживач на вашому або суміжних ринках.

Тільки володіючи цими трьома джерелами інформації, ви зможете приймати найбільш точні й зважені рішення. Але і вони не завжди гарантуватимуть вам успіх, оскільки, як уже було зазначено, маркетинг не наука, і найточніші та продумані дії лише підвищують імовірність успіху, але він ніколи не сягає ста відсотків.

Проте, якщо ви почнете здійснювати аналітичні дослідження, рівномірно розвиваючи всі три згадані гілки, це не тільки поліпшить ваші показники в короткостроковій перспективі, але і, найважливіше, відкриє перспективи для подальшого швидкого розвитку.

Досліджуючи себе

«Людина є міра всіх речей», «пізнай себе» — із століття в століття найславетніші філософи знову і знову повертаються до цих тез. Отже, є тут щось украй важливе, а такий підхід можна з успіхом застосувати до будь-якого бізнесу.

Внутрішні дані компанії містять чимало цінної інформації і починати слід з їхнього обліку. Усі провідні фінансові показники, включно з маркетинговими витратами, нормами рентабельності й обігом коштів, мають стати аналітичною сировиною і правильно інтерпретуватися.

Аналіз продажів з точки зору клієнтів — RFM, ABC, інша сегментація — дає регулярну інформацію про поточний стан і перспективи. Виявлення сезонності в продажах допомагає правильно планувати.

У цілому планування надходжень (і продажів як підґрунтя для надходжень) має бути максимально автоматизоване й базуватися як на моделях, що враховують досвід попередніх періодів, так і на керуванні ресурсами.

Встановлення цілей на прибутки здійснюється, виходячи з прогнозів природного розвитку подій і тих амбіцій, які має компанія відповідно до маркетингової стратегії та доктрини. Модель у цьому випадку відіграє роль точки опори, що дозволяє коректно окреслити навіть дуже високу й амбітну мету.

Внутрішні дослідження також дають чітке уявлення про собівартість (до її розрахунку слід поставитися особливо уважно, оскільки різні системи фінансового обліку залишають можливість помилятися щодо справжньої собівартості вашого продукту або послуги) і потенційний «виробничий» ресурс (навіть якщо йдеться про надання послуг).

Щоб не здатися голослівним, наведу кілька прикладів. Колись давно в одній віддаленій галактиці існувала велика горілчана компанія, одна з найбільших на ринку. Її керівництво почувалося богами-олімпійцями, які насолоджуються нектаром і амброзією. І на деякі

дрібниці уваги ніхто не звертав. Зокрема, компанія продавала значно більше, ніж конкуренти, горілки, розливої в малі ємності,— так звані «чвертки».

Чому утворився цей перекис, з'ясувати виявилось нескладно: відпускна ціна на «чвертку» була набагато нижчою за ціну конкурентів, а вся вертикаль продажів виконувала план і бонусувалася в абсолютних одиницях, тобто в півлітрових пляшках.

Розбираючись далі, я дізнався, що така ситуація склалася через те, що горілка, яка позиціонувалася в категорії «дешевше за дірку від бублика», номінувалася від собівартості з певною нормою рентабельності.

При цьому частка витрат розподілялася як половина від витрат на стандартну півлітрову ємність, хоча за умов адекватного обліку це було б неможливо. І логістичні, і виробничі витрати, і витрати на продаж, і трейдові витрати просто не мали бути рознесені в такий спосіб. Коли ж ми наблизилися до правильного розрахунку собівартості, з'ясувалося, що наймасовішими і ходовими позиціями компанія торгує фактично собі ж у збиток.

Потім компанії довелося пережити кілька «культурних революцій», шокове підвищення цін і оздоровлення структури продажів, що, зрештою, призвело до істотного збільшення чистого прибутку вже в перші півроку роботи нової схеми.

Так питання собівартості виявилось не просто значущим, а життєво важливим.

Іноді допитливе вивчення власних даних здатне вберегти і від значно більших негараздів. Наприклад, на початку двохтисячних поширеною схемою ухилення від сплати акцизу на спирт був фіктивний випуск слабоалкогольних напоїв. Ці напої не забезпечувалися марками акцизного збору, а значить, можна було списувати на їхнє виробництво практично будь-яку кількість спирту, який насправді використовувався для виробництва «сірої» горілки. Ця махінація супроводжувалася подачею відповідних звітів до органів статистики, про що була чудово поінформована бухгалтерія підприємства. Але те, що відомо бухгалтерії, не завжди відомо маркетингу. І якось консалтингові та рекламні агентства виявили серед даних державної статистики приголомшливу динаміку зростання в категорії слабоалкогольних напоїв і наввипередки розпочали

рекомендувати виробникам звернути увагу на цей надзвичайно перспективний ринок.

Їм можна пробачити незнання, що цей ринок існує тільки на папері, але компанії, що надули цю бульбашку, самі в неї й повірили. Неймовірно, але чотири найбільші алкогольні компанії країни одна за одною ввели в дію потужності з виробництва слабоалкогольної продукції. І всі чотири вже за півроку сушили голови над тим, як зафіксувати збитки та з найменшими втратами вийти з проекту.

Але ж для того, щоб не втратити гроші, їм достатньо було лише уважно проаналізувати власні дані.

У процесі «самопізнання» народжуються також платформи для брендів компанії, оскільки (про це ми поговоримо нижче) будь-який бренд — це, по суті, піраміда, вершина якої звернена до покупця, а основою є вся діяльність фірми, що стоїть за брендом.

Якщо цілісність цієї піраміди порушується — бренд фальшивить і йде в небуття. Якщо немає привабливої та відповідної потребам людей «вершини», уся діяльність піраміди втрачає сенс.

Саме тому аналіз внутрішніх даних відкриває можливість для формування найповнішої і найточнішої платформи для бренда. Вивчення реально існуючих цінностей, світоглядів і думок співробітників компанії дозволяє сформулювати основу для бренда найбільш адекватно і послідовно. Така основа не викличе у співробітників відторгнення, навпаки — надасть їм привід пишатися зробленим, що додасть бренду потужний потенціал.

Досліджуючи конкурентів

Ваша компанія, звісно, має дашборд^[16], де ви відстежуєте показники ваших основних конкурентів і ринку в цілому. Якщо немає, то покваптеся якнайшвидше його впровадити — це важливий інструмент. Ви мусите розуміти, який результат мають певні дії конкурентів, і бачити, з одного боку, тактичні успіхи і промахи, а з іншого — результати стратегічних рішень, які змінюють ситуацію в перспективі декількох років.

Спостереження за конкурентами ведеться не тільки заради оцінки загроз, які вони створюють. Діяльність конкурентів — це безцінний «чужий досвід», на якому можна і варто вчитися. Але немає нічого гіршого, якщо результатом спостереження за конкурентами стає подальше «лобове протистояння» і «гонка озброєнь», коли на кожен крок суперника ви прагнете неодмінно відповідати своїм кроком. Здебільшого такі «маркетингові битви» призводять до зниження рентабельності бізнесу в усіх учасників, а іноді перетворюють сам ринок на своєрідну потвору з непропорційним відносно товарообігу рекламним тиском на споживача. Зазвичай такі ринки більш схильні до стагнації, «закупорки» та падіння, оскільки суперники зосереджені на екстенсивному розвитку і часто втрачають можливості для нормального інтенсивного розвитку, а нові гравці, які є потенційними агентами змін, просто не виживають у сутичці гігантів.

Розумна поведінка в таких обставинах має інакший вигляд. Безумовно, слід відстежувати загрози, що несуть існуючі та потенційні конкуренти. Появи загроз слід очікувати тоді, коли зникнення вашої компанії дійсно виявиться комусь на руку. Причому настільки, що проти вас почнуть вести цілеспрямовані дії. Якщо ж для конкурентів важливіше власне зростання, не намагайтеся шукати загрози там, де їх немає.

Набагато корисніше спостерігати за конкурентами з точки зору напрямів розвитку ринку. Конкуренти, як і ви самі, перебувають у постійному пошуку, і ви можете ознайомитися з вдалими ініціативами не тільки у власних проектах, а й у проектах ваших колег.

Аналізуючи споживачів

Аналіз споживачів — це, з одного боку, вищий пілотаж маркетингу, а з іншого — нагальна потреба. Саме споживачі роблять касу й визначають, виживе ваше підприємство або безславно загине від «непомітної руки ринку».

Нерідко, дізнавшись про те, що я маркетолог, мої нові знайомі жартують: «О, нарешті я побачив людину, яка змушує мене робити те і те!» Цю репліку доводиться чути так часто, що маю вже наготові кілька стандартних відповідей. Іноді я кажу: «Так-так, я дійсно всемогутній», або: «Не варто перебільшувати можливості моєї скромної персони».

Насправді маркетолог не може змусити людину зробити те, чого та не бажає. Ми можемо або задовольняти наявні потреби, або актуалізувати ті, про які споживачі ще самі ледь здогадуються.

Тут, імовірно, варто зробити відступ, який певною мірою ілюструє роботу маркетолога. І Стенлі Мілгрем, і Філіп Зімбардо^[17] у своїх усесвітньовідомих психологічних експериментах не змушували людей ставати садистами або підкорятися вищому за рангом керівництву, одночасно завдаючи страждання іншим. Ці екстремальні експерименти давали повторювані або комплементарні результати тільки тому, що актуалізували реальні, хоча й приховані до слушного часу, потреби людей. Усі пізніші спроби повторити Стенфордський експеримент з певними варіаціями призводили до того самого результату — група абсолютно здорових психічно учасників експерименту починала демонструвати явно виражені садистські нахили. Імовірно, нескінченні війни, що тисячоліттями супроводжують історію людства, лишили глибокий слід у нашій психіці, й насильство — це іманентно притаманна переважній частині людей потреба, яка актуалізується за певних обставин.

Маркетинг і реклама теж не роблять нас кращими або гіршими (щоправда, деякі рекламисти вважають, що їхня творчість змінює світ, але в нашій книзі ми не розглядаємо проблему ілюзій). Вони лише задовольняють потреби — явно виражені або приховані. Людину

практично неможливо змусити купувати те, що їй не потрібно. Звісно, дехто ще пам'ятає, як в епоху тотального дефіциту в СРСР люди купували все, що «викидалося» в продаж, вважаючи, що якщо це не стане в пригоді їм самим, то вже точно порадує друзів або родичів, але в суспільстві вільного споживання такий патерн більше не існує.

Сьогодні, якщо вам не подобається смак лосося, то хоч би якими привабливими не були його зображення на всьому, що вас оточує, і які б захопливі історії про нього не розповідали вам зірки екрана, спортсмени і навіть ваші родичі, ніщо не змусить вас купити і тим більше покуштувати хоч шматочок. Інша справа, якщо ви небайдужі до риби, але ніколи не вживали лососини. У такому разі рекламна «вода» з легкістю підточить ваш «камінь», і ви рано чи пізно зважитесь спробувати, відреагувавши на пропозиції своїми грошима. Але лише в тому випадку, якщо ви дійсно хотіли цього, нехай навіть не дуже явно.

Ефективні маркетингові кампанії та успішні продукти базуються на повному задоволенні існуючих потреб і правильно підібраній комунікації, що правильно відбиває здатність і прагнення ці бажання задовольняти.

Знову переходячи до прикладів, торкнуся інтимних стосунків. Припустімо, ви виявили, що дівчина, яка вам подобається, вважає дотепних людей з тонкою душевною організацією кращими за всіх інших. Тоді вам, перш за все, треба зрозуміти, чи дійсно ви дотепні та чи здатні тонко відчувати. Потім варто поцікавитися, скільки знайомих з такими перевагами вона вже має у своєму оточенні, і тільки після цього демонструвати їй свою тонку душевну організацію — з певними шансами на успіх.

Також варто подбати про те, щоб властивості, які, на її думку, неодмінно мають бути притаманні чоловікові, дійсно мали місце у вашому характері. Бо якщо дівчина вимагає вірності, а ви уявляєте постійні стосунки трохи інакше, то шансів у вас немає, незважаючи на блискучу дотепність. Вибір буде здійснюватися серед тих, хто закриває «обов'язкові потреби», і вже серед них буде обраний найдотепніший.

Ви зможете з набагато більшою імовірністю підкорити дівчину, якщо виявите в собі щось, що відповідає її таємним бажанням і актуалізує її приховані потреби. Це може бути будь-що: наприклад, гра на гавайській гітарі (дівчина все життя мріяла про партнера для дуету)

або участь в інтелектуальних іграх (можливо, її розум і азарт досі не знаходили гідного застосування).

Тут ви вже отримаєте вагому перевагу перед конкурентами, які, знаючи тільки про пристрасть дівчини до дотепності та французької поезії, будуть напередими цитувати уривки з Лафонтена і Війона.

Актуалізація прихованих потреб часто приносить більше, ніж задоволення явних, адже цим якоюсь мірою займаються всі ваші конкуренти. І зовсім не обов'язково, що секс з вами стане найкращим у житті вашої обраниці.

Успіх в інтимних відносинах нерідко є результатом чисто маркетингової стратегії, і навіть у цьому випадку він практично завжди спирається на дослідження. Втім, не завжди варто захоплюватися дослідженнями, іноді досить зосередитися на головному і, перевершивши всіх у базовому очікуванні, стати найбажанішим.

Саме цьому і присвячено наступний розділ.

День бабака

Якщо сьогодні друге лютого, я майже впевнений, що ви дивитесь комедію «День бабака». Якщо сьогодні не друге лютого, то я раджу подивитися цей фільм — не тільки з розважальною, але і з пізнавальною метою.

Ба більше, на мою думку, цей фільм кожен маркетолог повинен не просто побачити одного разу, а переглядати, щонайменше, щорічно.

Отже, другого лютого неважливо якого року телеведучий Філ Коннорс поставив собі за мету вирішити цілком маркетингову задачу — затягнути до ліжка свою чарівну продюсерку Риту.

Філ розглядає Риту як споживача і намагається домогтися її прихильності тим самим способом, яким середньої руки маркетолог намагається підштовхнути до покупки потенційного споживача.

Спочатку Філ діє методами «ортодоксального маркетингу», і ця частина повинна бути особливо цікава маркетологам, які працюють на FMCG-ринках. Нашвидку з'ясувавши вподобання Рити (розумний, але не зануда, красивий, але не схильний милуватися собою, турботливий тощо), він здійснює дуже агресивну кампанію, ключовим моментом якої стає комунікація всіх перерахованих чеснот.

Зазнавши невдачі, Філ, досвідчений маркетолог, іде на ринок простіше, де ще спрацьовують елементарні стратегії. За допомогою нехитрого інструментарію та примітивних легенд («ми ж однокласники, люба» і «ти здивуєшся, але я хочу, щоб ти стала моєю дружиною») він з легкістю домагається прихильності деяких доступніших дам, що мешкають у містечку Панксатоні.

Розважившись на неконкурентних ринках, Філ вирішує повернутися до більш складного та бажаного об'єкту. Його ідея-фікс — зайнятися сексом із Ритою, і він, наче випереджаючи час (що звучить парадоксально щодо Філа, який завжди спізнюється), приміряє маску сучасного інтернет-маркетолога.

Філ поводить себе точнісінько так, як нинішні незліченні «гуру» інтернет-маркетингу (не забуваймо, що «День бабака» побачив світ

1993 року). Користуючись своїм особливим статусом, він щодня збирає «big data» про Риту й шукає закономірності в її поведінці.

Як і належить «умілому» інтернет-маркетологу, він намагається побудувати «лійку конверсії» і послідовно провести Риту крізь кожен етап. Від улюбленого коктейлю — до улюбленого тосту. Від тосту — до віршів Бодлера. Від Бодлера — до крижаної скульптури. Від скульптури — до гри в сніжки з дітьми. Від гри — до дивана у своєму готельному номері.

І щоразу він радіє успіху, ніби дитина,— так само, як і сучасні маркетологи, коли за допомогою удосконалення UX їм вдається на десяту частку відсотка підняти конверсію або збільшити глибину перегляду хоча б на сторінку.

Як і наші колеги, Філ дуже захоплений цим «справжнім ділом». Відомо ж, що інтернет-маркетологи полюбують вивчати й узагальнювати дані та вносити дрібні вдосконалення. Це створює стійку ілюзію безперервного успіху.

Філ також довгий час зберігає впевненість, ніби щодня наближається до заповітної мети. Адже Рита мило посміхається йому, прихильно приймає знаки уваги та компліменти й навіть дарує поцілунки.

Але про секс немає й мови. Приголомшлива низка ляпасів сповіщає Філу просту істину — його вихідна гіпотеза була в принципі хибна. Безліч годин, витрачених на вивчення та оптимізацію UX, приводять його до щільно замкнених дверей.

Рита ніколи не «купить» його «пропозицію», хоча весь «маркетинговий досвід» Філа сповнений дрібних перемог.

А Рита тим часом, проігнорувавши всі зусилля Філа-маркетолога, з усією пристрасною і ніжністю кидається в обійми Філа-душки, Філа — людини-свята, Філа, якого люблять усі навколо, Філа — бажаного холостяка.

Вона не просто опиниться в ліжку такого Філа, вона просто-таки мріятиме про це. Секс із загальним улюбленцем для неї бажаний, і «такий» Філ може нічого не знати про її вподобання і споживчий досвід.

Просто Риті добре з ним, їй хочеться весь час бути поруч.

Але ці дані не містяться в жодних «big data».

Тисячі маркетологів в Україні досі вірять у дві початкові стратегії Філа, вважаючи, що споживача можна підкорити або «з нальоту» — потужною рекламною кампанією, або ретельним вдосконаленням UX.

Гадаю, усім нам варто повчитися на помилках Філа Коннорс, ще раз уважно переглянувши «День бабака». Ну і, звісно ж, насолодитися грою Білла Мюррея та Енді Макдавелл.

Джентльменський набір дослідника

Нагадаю, що показник ефективності роботи аналітика — це кількість бізнес-рішень, ухвалених на підставі його висновків. Для того щоб бути ефективним, аналітик має досліджувати внутрішню інформацію компанії, конкурентів і споживачів. Але який необхідний мінімум інструментів мусить мати аналітик у своїй «чарівній скриньці»?

Передусім — **ключові показники компанії в динаміці**. Універсальні ключові показники — це обсяги продажів, витрати, рентабельність і собівартість. Ці фінансові показники в маркетинговій аналітиці тісно пов'язані з бізнесом. Кожен із них необхідно відстежувати «у зрізах».

Якщо йдеться про обсяги продажів, то необхідно постійно відстежувати регіональні асортиментні зрізи, а також зрізи каналів продажів. Дуже часто потенціал продажів можна виявити в збалансованій пропозиції для кожного з трьох згаданих зрізів. Історичні викривлення — майже норма ринку, і виправлення їх за допомогою грамотно проаналізованої статистики здатне принести чистий приріст товарообігу.

Накопичені за декілька років дані дозволяють відстежити сезонність, а з кожним наступним роком спостережень точність прогнозу собівартості може збільшуватися, дозволяючи позбутися флуктуацій і виділити «чисті» тренди.

Необхідно аналізувати кожну статтю витрат, що дозволить керувати собівартістю, а не тільки спостерігати за нею. Нерідко собівартість сприймається як щось стале, і якісна аналітика здатна розвіяти цю ілюзію й започаткувати реальне управління формуванням витрат.

Оптимізація витрат — завдання, що має ставитися і вирішуватися перманентно в будь-якій компанії, що працює, і роль маркетингової аналітики в цьому бізнес-процесі — вирішальна. Аналізуючи статті витрат, важливо розуміти, яку споживчу цінність генерує кожна з них, щоб оптимізація не торкнулася ключових властивостей продукту або

тих властивостей, що дозволяють залучити споживача, задовольняючи його потреби.

Витрати на просування варто розділити на дві великі групи — ті, що окупаються в коротко-і середньостроковий період, і ті, що вчиняють довгостроковий вплив на розвиток бренда і бізнесу. Для першої групи слід регулярно моніторити показник окупності інвестицій, приймаючи на підставі його динаміки рішення про збільшення або скорочення витрат, виходячи з існуючих норм ROI та їхнього дотримання.

Другу групу слід аналізувати, виходячи з темпів зростання або падіння бізнесу як самого собою, так і щодо ринку. Ці дані необхідно обов'язково враховувати під час довгострокового стратегічного планування.

Наступний інструмент — **кількісні показники роботи конкурентів і ринку загалом**. Одразу обмовлюся: за українських умов я дуже скептично ставлюся до ревного відстеження показника «частка ринку», оскільки розміри ринку в більшості випадків визначаються не зовсім коректно.

Мій улюблений приклад — початок роботи над проектом бренда паперової гігієнічної продукції. Компанія, запрошуючи на роботу, ставить мету: новий бренд має зайняти близько п'яти відсотків ринку, що дозволить забезпечити оптимальне завантаження виробничих потужностей. Під час подальших досліджень з'ясовується, що сукупний обсяг ринку завищений мінімум у чотири рази, і «частка ринку», необхідна для забезпечення розрахункових цифр, аж ніяк не менше двадцяти відсотків. Природно, що така зміна вихідних даних вимагала радикальної зміни стратегії.

Випадок дійсно показовий. Але і в «нормальній» ситуації нерідко виявляється, що похибка у визначенні місткості ринку становить від п'ятнадцяти до тридцяти відсотків. Природно, що за таких розбіжностей виконання цільового показника «частка ринку» з тим самим абсолютним значенням може коливатися в таких самих межах, що перетворює цей показник на довідковий, але не більше.

Тому, визначаючи місткість ринку, необхідно мати щонайменше три незалежні і більш-менш надійні точки опори. Такими точками можуть бути дані продажів через контрольовані канали — зазвичай, вони існують для кожного ринку, дані про власні продажі — їх ви

знаєте напевно, а також дані про фактичне споживання на душу населення — цей показник можна опосередковано отримати через споживчі опитування. Крім того, будуть корисні дані за обсягами імпорту й експорту у відповідній категорії, а також дані статистики.

Аналізуючи ці цифри, передусім слід визначити ймовірні коридори. Для цього дані джерел порівнюють між собою, після чого проводиться їх верифікація, починаючи з тих джерел, які максимально відхиляються від усіх інших. Три точки опори — це дійсно необхідна умова для отримання даних, близьких до реальності.

Головне — чітко розуміти напрям розвитку ринку: зростання, падіння, стагнація, перетікання в нові категорії. Якщо ваші дані дозволяють відслідковувати це майже постійно — інструмент працює добре.

Оцінка конкурентів має здійснюватися за всіма доступними показниками — як щодо обсягів продажів, товарообігу, наявності в каналах продажів, так і відносно зовнішніх проявів активності. Ви можете постійно моніторити і продукти, і меседжі, й інші сигнали, які конкуренти адресують зовнішньому світові. Усе це має постійно накопичуватися й оброблятися з метою пошуку закономірностей.

Наступний необхідний інструмент — **аналіз цінової еластичності**, який може використовуватися і самостійно, і як складова conjoint-аналізу.

Знання вашого власного потенціалу з точки зору встановлення вартості має подвійну мету. З одного боку, ви будете розуміти, яку оптимальну ціну слід установити для отримання максимального грошового потоку, а з іншого — побачите, як росте або падає вартість вашого бренда, оскільки коридор «зони торгу», про який ми вже згадували, є найоб'єктивнішим показником цінності, яку ви створюєте за допомогою бренда як нематеріального активу.

Також корисно відслідковувати зміну споживчих настроїв на макрорівні. Зазвичай, на кожному ринку проводяться хвильові дослідження, які з різною періодичністю (два або чотири рази на рік) фіксують не тільки зміни споживчих настроїв на ринку загалом, а й базові показники — обізнаність, впізнавання, споживання та лояльність до конкретних торговельних марок.

Далеко не завжди ці дослідження здійснюються з використанням сучасних методологій, які враховують фактичний стан речей, і якщо

вас не влаштовує інструментарій агентств, ви можете спробувати запустити схожу «хвилю» самостійно — тим більше сьогодні, завдяки Інтернету, рівень доступності «поля» став набагато вищим. Після консультацій з професійним соціологом і відпрацювання методології, можна зробити ці дослідження регулярними.

Необхідно, однак, пам'ятати, що результати подібних досліджень не дозволяють судити про «частки ринку», але дають можливість відслідковувати тенденції і прогнозувати. Такі показники, як-от темпи зростання впізнаваності, індекси, що характеризують співвідношення впізнаваності й споживання, а також лояльності та впізнаваності, навіть негативний індекс (кількість споживачів, які ствердно відповідають на питання «пробував, але більше ніколи не буду»), — дають чітке уявлення про те, наскільки «здорова» ваша торговельна марка порівняно з конкурентами й на які результати можна розраховувати найближчим часом.

Звісно, під час таких досліджень ви не зможете визначити причини формування певних тенденцій, однак правильність обраного вами вектора цілком зможете оцінити.

Утім, глибше пізнавати ринок все одно доведеться, адже, знаючи споживачів, ви знаєте практично все. І тут ми переходимо до важливої частини інструментарію, за допомогою якого аналітик може виконати майже ювелірну роботу. Якщо весь окреслений вище набір інструментів призначений переважно для оброблення даних, то тут ми поговоримо про отримання цих самих даних за допомогою питань і відповідей. Такий собі платонівський діалог, однак з великими групами співрозмовників.

Зрозуміло, якщо ви маєте у своєму розпорядженні великі масиви даних (аж до «big data»), ви можете робити висновки про споживачів, навіть не питаючи їхньої думки.

Ви можете виявляти такі патерни в споживчій поведінці й, відстеживши цикл, на кожному з етапів «підганяти» тих, хто відстав. У вас також з'явиться можливість знаходити групи людей зі схожими потребами й пропонувати їм найбільш релевантні продукти або послуги. Зрештою, ви зможете комбінувати обидва ці підходи й передбачати ще не виявлені бажання на підставі накопиченого досвіду.

Безумовно, починати доведеться з очевидних речей — наприклад, з того, щоб пропонувати жінці, яка раніше купувала одяг для вагітних,

спершу коляску і підгузки, а потім дитячий одяг і харчування, ніби рухаючись назирцем за дорослішанням дитини. Покупцеві лиж цілком доречно запропонувати гірськолижний костюм, черевики, шолом та інші аксесуари для цього виду зимового спорту. Для вибудовування таких «ланцюжків» не потрібний штучний інтелект, але під час аналізу запитів великих груп споживачів він часто виявляє не настільки очевидні, але не менш добре дієві закономірності.

Із часом штучний інтелект «навчатъ» ефективно працювати з великими масивами інформації, і ця технологія буде продаватися як «коробкове рішення»^[18], проте і вона лише допоможе зрозуміти, як буде поводитись певний покупець, але не змусить його зробити вибір на користь вашого бренда.

Для того щоб зрозуміти, чого насправді хоче жінка (і не тільки юна Бріжіт Бардо у фільмі Роже Вадима) і про що мріють чоловіки, їхні діти, старші члени сім'ї і навіть домашні улюбленці, необхідно покопатися в думках кожного.

Оскільки ні маркетологи, ні аналітики не займаються читанням думок на професійній основі, заглядати до голови споживача доводиться перевіреним шляхом — за допомогою запитань і відповідей.

І тут на допомогу приходять такі ефективні інструменти, як **якісні й кількісні дослідження**. Зазвичай ці інструменти застосовують послідовно — один за одним, оскільки якісні дослідження дозволяють виявити інсайти та промацати настрої, а кількісні верифікують їх, оцінюючи чисельність груп, які дотримуються конкретної думки.

Найбільш дієвими засобами якісних досліджень, як і раніше, залишаються дискусії у фокус-групах і глибинні інтерв'ю. У першому випадку ви можете глибше зрозуміти мотиви групової поведінки, а заразом опитати велику кількість людей, у другому ви фіксуєте інтимніші думки, що можуть містити інсайти, які, у свою чергу, найчастіше придушуються в повсякденному житті.

Дискусія в фокус-групі дозволяє оцінити актуальні потреби і ступінь їхньої задоволеності. Під час глибинних інтерв'ю у вас є можливість «упіймати золоту рибку» неактуалізованої потреби.

І в першому, і в другому випадку результатом якісних досліджень будуть лише деякі припущення, що можуть стосуватися вже наявних

продуктів (включно з продуктом вашої компанії), ринку загалом, і асоціації, які викликають бренди, що дають обіцянки.

На підставі цих результатів ви зможете сформулювати закриті питання, які, по-перше, проллють світло на весь споживчий ландшафт, а по-друге — нададуть вам можливість перевірити ваші гіпотези.

На кількісному етапі ви отримаєте верифікацію всіх зроблених вами припущень. Результати досліджень (звісно, у разі відсутності грубих методологічних помилок) мають бути валідними і, відповідно, прийматися дослідником як сталість.

Зважившись на проведення дослідження, майте мужність визнати його результати. Якщо постфактум ви почнете піддавати результати сумніву, спираючись на власне «уявлення» про предмет, краще не починайте дослідження зовсім. Кількісний етап — це верховний суд, чиє рішення не підлягає оскарженню. Ви можете нарікати на те, що ваші споживачі нікчемні, але якщо хочете домогтися комерційного успіху, необхідно прислухатися до їхньої думки.

Не намагайтеся, втім, отримати надто конкретизовану відповідь — колективне свідоме (як і несвідоме) має багато спільного з Дельфійським оракулом, що постійно видавав украй туманні пророцтва. Дослідження вказують напрямок руху, але не пропонують докладну карту з прокладеним на ній маршрутом. Маршрут вам доведеться розробити самотійно, спираючись на отримані дані.

Під час досліджень можна отримати такі результати:

- набір раціональних та емоційних потреб, властивих ринку, а також ступінь їхньої пріоритетності;

- ступінь задоволеності цих потреб, яку забезпечують існуючі бренди;

- ступінь задоволеності кожним брендом.

Цей блок результатів дозволить вам виявити (або зіставити зі своїми припущеннями, якщо вони у вас уже є) так звані «must have» категорії — ті характеристики, що споживачі очікують від продукту за замовчуванням, а також можливі точки диференціації — потреби, задоволені недостатньою мірою.

Наприклад, перед початком роботи на ринку паперової гігієнічної продукції (туалетний папір, паперові рушники, серветки й інше), ми з командою провели дослідження та з'ясували, що всі існуючі раціональні потреби — м'якість, міцність, білизна — давно вже

потрапили до розряду «must have», оскільки задовольняються всіма виробниками. Це істотно полегшило роботу над продуктом, оскільки стало зрозуміло, що його треба створювати за стандартами ринку. Диференціація виявлялася лише в емоційній площині, де потреби були не тільки не задоволені, але і докладно не виражені. Виявлення неактуалізованої потреби дозволило створити яскравий бренд «Сніжна панда», що апелював до популярного серед жінок (основний масив покупців) екотренда.

Наступним корисним знанням стане вже існуючий розподіл торгових марок за «архетипами» — тобто ключовими підсвідомими потребами. Емоційні потреби розподіляються на осях «екстравертність — інтровертність» і «соціальність (родинність) — індивідуальність». Можна використовувати чотири квадрати, що утворюють перетини осей, сюди ж можна додавати проміжні сегменти, що позначають нейтральність на одній з осей (тоді варіантів стає всього вісім), і, нарешті, можна встановлювати градації на осях, і тоді сегментів може стати набагато більше, причому деталізація може відбуватися в потрібному для вас напрямку.

Що ви, зрештою, отримаєте?

По-перше, дані про розподіл споживачів за «архетипами» на вашому ринку. Це важлива інформація, оскільки, якщо йдеться, наприклад, про напої-енергетики, то серед споживачів переважає «фан» — блязнування, прагнення до соціалізації, помножене на екстравертність. У категорії «фешн», до якої належать одяг і аксесуари, тон задає екстравертна індивідуальність, для якої властиве прагнення до демонстративного споживання. На ринку горілки домінує індивідуалізм, який може виявитися як екстравертним, так і інтровертним (цікаво, що тут емоційний «архетип» входить у протиріччя з ситуацією споживання, однак це протиріччя уявне, оскільки в кожній компанії, що споживає алкоголь, у горілки є покупець, який своєю купівлею демонструє свій власний смак і амбіції). Ну, а на ринку побутової хімії та гігієни переважають сімейні інтроверти, які ставлять на перше місце турботу про своїх близьких і орієнтовані насамперед на них.

По-друге, ви виявите, як розподіляються за сегментами існуючі торгові марки. Зазвичай лідер ринку займає найбільший сегмент, досить часто на нього претендують одразу декілька марок-лідерів, а

часом «окупованими» виявляються відразу кілька топових сегментів. У будь-якому разі це знання дозволить вам, так би мовити, з розплющеними очима вступити до емоційної конкуренції — або зайнявшись пошуком вільних ніш, або намагаючись знайти слабкі місця у брендів, які, на вашу думку, незаслужено користуються дуже великою популярністю певного сегмента.

За розподілом брендів ви також зможете визначити ступінь зрілості ринку. Якщо ринок молодий, усі марки розташовуються навколо центру, оскільки споживачі не можуть їх чітко атрибутувати. Відповідно до визрівання ринку провідні марки починають набувати чіткого позиціонування, захоплюючи якісь території.

І, нарешті, по-третє: ви зрозумієте, наскільки ефективними були ваші зусилля і чи зайняли марки, які ви просуваєте, саме ту нішу, на яку ви їх «націлювали». Якщо все збігається — привітайте себе, якщо ні — займіться аналізом і внесіть корективи.

Потім під час досліджень ви можете виявити асоціативний ряд, пов'язаний у споживачів з вашим брендом і брендами-конкурентами. Це, з одного боку, дозволить вам зрозуміти, наскільки хорошим був переклад ключового повідомлення, реалізований творчим агентством, а з іншого, покаже, яка насправді ситуація зі сприйняттям вашого бренда клієнтами. Найчастіше ця правда виявляється досить гіркою, однак несподіване для вас позиціонування завжди надасть можливість для ефективної трансформації вашого повідомлення.

Цей асоціативний ряд також дозволяє побачити, що насправді споживачі вважають вашою точкою диференціації, і в подальшому, якщо ви спочатку задумували щось інше, є дві можливості: скорегувати комунікацію, щоб підкріпити задумане, або змінити точку диференціації, підлаштувавшись під уже існуюче споживче сприйняття.

У будь-якому разі дослідження допоможе вам перевірити істинність ваших гіпотез. Якщо ви можете конкретно сформулювати припущення стосовно споживчої поведінки, проте не готові провести виробничий тест,— вам до дослідників. За умов коректної постановки задачі ви без особливих зусиль отримаєте інформацію про те, наскільки правильна ваша гіпотеза і чи варто запускати новий проект або змінювати існуючий.

Рідкісні бегемоти

«Джентльменський набір» дослідницьких інструментів дозволяє оглядати майже всю «площу боліт» і відловлювати більшу частину «бегемотів». Однак розвиток компаній, розвиток ринків і ваш власний розвиток припускають, що ви можете досягти великих результатів, якщо отримаєте додаткові дані.

Тому, налагоджуючи роботу аналітичного відділу, необхідно спиратися на випробуваний «джентльменський набір», але постійно прагнути створювати нові методики і ставити абсолютно нові питання.

Ринки постійно перебувають у динаміці, а отримані результати дозволяють безперервно генерувати переваги. Зазираючи в недалеке майбутнє, можна припустити, що переважна частина «джентльменського набору» вельми скоро буде повністю автоматизована. Ось чому вже зараз треба думати про те, як вийти за межі того, що добре працює сьогодні, а головне — удосконалювати практику постановки завдань.

«Період ексклюзивності» будь-якої інформації стрімко скорочується, і щодо досліджень ринку це твердження настільки ж справедливе. Зрештою, доведеться змиритися з тим, що дані, отримані за допомогою «джентльменського набору», будуть доступні всьому ринку в режимі реального часу. А переваги будуть полягати в унікальних засобах добування нетривіальної інформації або в умінні представити нову конфігурацію вже відомих фактів так, щоб отримати з цього бізнес-перевагу.

ПІРАМІДА: ВІД ОСНОВИ ДО ПОВІДОМЛЕННЯ ---І НАЗАД

Ви приходите вранці на роботу і занурюєтеся в процеси, безпосередньо пов'язані з вашим продуктом і вашим брендом. Ваші колеги тільки й говорять про це. Ви спілкуєтеся з ними, під час зустрічей, розмовляєте в курилках — і всі ці контакти якоюсь мірою стосуються вашого бренда.

Ви зустрічаєтеся з контрагентами — і всі розмови знов-таки обертаються навколо вашого бренда.

Ви щодня отримуєте все більше інформації про свій бренд, а іноді і самі насичуєте його додатковими значеннями. І, що цілком природно, у вашому оточенні переважають люди, які теж прекрасно розуміють ваш бренд — адже ви оточені колегами, а ваші близькі чули про вашу роботу. Якоїсь миті у вас складається враження, що всі без винятків знають ваш бренд, стежать за його комунікаціями й навіть перебувають від нього в якійсь ейфорії.

Ось тут саме час згадати про піраміду, точніше — одразу про дві піраміди. Одна з них складається з «шарів», що відбивають обсяг знань різних груп про конкретний бренд. Якщо це ваш бренд — ви перебуваєте в основі цієї піраміди, оскільки напевно знаєте про свій бренд більше за всіх. Піднімаючись вгору, ви поступово досягаєте вершини — тут знання обмежуються лише назвою, не більше.

Поряд із цією пірамідою можна звести іншу — її «шари» будуть відбивати кількість людей, які володіють відповідними рівнями знання. Однак, якщо перша піраміда міцно стоїть на своїй власній основі, то друга виявиться перевернутою вершиною донизу. Кількість людей, чий знання будуть відповідати положенню на верхівці,— мінімум, який можна порівняти з мінімальною кількістю янголів, яких середньовічні схоласти намагалися помістити на кінчику голки, а в основі виявиться безліч тих, хто знає тільки назву вашого бренда. У реальності висота другої піраміди навіть трохи перевищує висоту

першої, оскільки існують люди, які взагалі нічого не знають про ваш бренд. Але це вже деталі.

Не забуваючи про існування цих двох пірамід, ви будете набагато адекватніше підходити до створення повідомлень. Адже набагато розумніше виходити з того, що більшість ваших споживачів знає про ваш продукт абсолютний мінімум, й оперувати в цих межах, стійко протидіючи когнітивним спотворенням, які формуються в корпоративному середовищі.

Правило двох пірамід (прямої та перевернутої) дозволить вам коректно вибудувати третю піраміду — ту, яка перетворює весь масив обіцянок, сформованих компанією, на єдине повідомлення-обіцянку, запропоноване покупцеві.

Створення третьої піраміди — найскладніший етап роботи маркетолога. З одного боку, він повинен правильно відобразити дух компанії і виявити в продукті й команді те найважливіше, що має приваблювати покупця, з іншого боку — давши обіцянку покупцеві, він зобов'язаний стежити за тим, щоб уся компанія продовжувала працювати над її виконанням.

Наприклад, ви відкриваєте ресторан і звертаєте увагу споживача на те, що компанія шукає оригінальний шлях і новаторські рішення. Дизайнер продумує унікальний декор, постачальники доставляють виняткові за якістю продукти, шеф-кухар ворожить над меню, а офіціанти готові створити для кожного клієнта неповторну атмосферу.

Зібравши все це до купи, ви пропонуєте споживачеві єдине повідомлення — унікальність і неповторність нового закладу. У цей час слід подбати про те, щоб ця унікальність справді була потрібна. Неважливо, буде це «темний ресторан» чи ви запропонуєте «трюфельне меню» в закладі, що імітує підземелля,— ця унікальність має відповідати реальній потребі або такій, що актуалізується.

Надалі ви повинні зробити все, щоб це єдине повідомлення закріпилося в думках споживачів і було міцно пов'язане з назвою вашого продукту та його логотипом (або іншим візуальним маркером).

Це перший етап роботи з третьою пірамідою: накопичення всього значущого в основі та його втілення в лаконічному повідомленні на виході. Другий етап — «реверсивний». Ключове повідомлення має бути звернене не тільки назовні, але й углиб. Його слід транслювати в

компанію як своєрідну «квінтесенцію» того, що належить робити кожному співробітнику.

Так ви гарантуєте, що ваша обіцянка, дана споживачеві, буде постійно виконуватися, оскільки її виконання стає невід'ємною частиною роботи компанії та забезпечується як філософією продукту загалом, так і настановами, на які орієнтується кожен співробітник.

Якщо обіцянка перестає відповідати сумі діяльності всередині великої піраміди, значить, час замислитися про зміни. Зміни можуть здійснюватися за двома напрямками. З одного боку, ви повинні постійно вишукувати можливості для додаткових обіцянок — якщо всередині піраміди формуються нові цінності, з іншого боку, необхідно переглядати внутрішні цінності та процеси, якщо компанія раптом виявить, що втратила можливість цілковито виконувати свої обіцянки.

В обох випадках маркетолог залишається медіатором, що здійснює взаємодію двох світів — споживчого та внутрішнього світу компанії, а його мета — знайти і зберегти баланс між обіцянкою і можливістю її виконати.

Саме тоді на перший план дійсно висувається мистецтво, відтісняючи раціональні компоненти. Не існує єдиного рецепту в роботі зі значеннями, які формувались усередині піраміди: щоразу вам доведеться заново вирішувати завдання з формування ключового повідомлення, яке має бути з ентузіазмом сприйняте світом споживачів і цілковито підтримане в компанії.

Немає і загального правила, що дозволяє повернути компанію до філософії, відображеної в повідомленні-обіцянці, тому вам доведеться шукати власні рішення щоразу, коли обіцянки виявляться під загрозою невиконання.

Тільки постійна робота в межах «парадигми піраміди» може забезпечити результат і розвиток вашої компанії.

НАВІЩО ПОТРІБНІ КРЕАТИВНІ АГЕНТСТВА ТА ЯК ЇХ ГОТУВАТИ

На світанку своєї маркетингової кар'єри я був упевнений, що можу самостійно вигадувати бренди й створювати рекламні матеріали. Ба більше, у цей «романтичний період» мені дійсно вдалося створити кілька брендів, причому деякі з них стали успішними й існують на ринку вже майже півтора десятилетия років.

Слід пам'ятати, що люди, які працюють у креативних агентствах, не дуже відрізняються від нас з вами. Вони теж мають два вуха, пару очей і непогані мізки, і вони так само люблять грати зі значеннями. Основна відмінність зазвичай полягає в досвіді роботи. Горезвісне «правило десяти тисяч годин»^[19] працює й тут.

Як відомо, кількість невдач майстра перевершує кількість спроб новачка, а значить, якщо майстер здатний видобувати з помилок уроки, що дозволяють уникати їх у майбутньому, він отримує перевагу, яку неможливо переоцінити.

Цікаво, що і в суто творчому процесі командує парадом статистика, і вона свідчить, що в кожному конкретному випадку новачок може перевершити майстра, проте на статистично значущій вибірці кількість вдалих кейсів у професіонала буде значно вище.

Це загалом очевидне правило має кілька наслідків.

По-перше, багато компаній діють у межах «помилки того, хто вижив», сприймаючи випадковий успіх за закономірність і приписуючи собі помилкові заслуги в створенні креативних матеріалів.

По-друге, не менша кількість компаній девальвують діяльність креативних агентств на підставі локального негативного досвіду.

І, нарешті, по-третє,— для того щоб переконатися, що статистична закономірність працює, слід здійснити якусь кількість спроб.

Тому в нових компаніях я часто стикався з радикально різними поглядами на роботу з агентствами — від «ми краще все зробимо самі, вони нічого не вміють» до «нехай агентство думає, ми їм за це гроші платимо». Звісно, обидві крайнощі не приносять вдалих результатів. У

першому випадку кожна нова спроба з великою часткою ймовірності загрожує фіаско, а масштаб цього фіаско може поставити під загрозу реалізацію проекту в цілому. У другому випадку сліпа віра в можливості агентства призводить до того, що в самій компанії атрофується функція генерування значень, і агентству, позбавленому семантичної бази, доводиться обмежуватися поверхневими обіцянками, не пов'язаними з пірамідою, яку ми зобразили в попередньому розділі.

Важливість комунікації важко переоцінити. Кожна медійна кампанія — від повноцінного національного медіаміксу до самотнього напису на стовпі біля вашого офісу — має дві складові, добуток яких і дає підсумковий результат. Ці складові — **правильно обраний медіамікс і якість креативного матеріалу**.

Робота з креативними агентствами — це природний бізнес-процес, і про те, як його налагодити, ми поговоримо далі.

Ця книга обходиться без формул, однак я дозволю собі навести залежність, зрозумілу навіть третьокласникам, що добре ілюструє все зазначене. Отже, підсумковий результат визначається як $x \cdot y$, де x — охоплення на необхідній частоті (за умов дотримання певних правил, включно з «правилом трьох дотиків»), а y — якість креативного матеріалу.

Ви можете охопити своїм повідомленням від 10 до 90 % людей, яких вважаєте своїми потенційними покупцями, але досягнутий ефект — конверсія у реальних покупців або створення лояльності — буде залежати від якості матеріалу. Цей показник в ідеалі сягає одиниці, а в гіршому випадку дорівнює нулю. У згаданому гіршому випадку, ви, як і слід було очікувати, отримаєте нульовий ефект від реклами, але якщо показник відрізняється від нуля, це дозволить вам визначитися з пріоритетами. Повідомивши 70 % аудиторії щось із посилом, який викликав відгук у серцях однієї десятої потенційних споживачів, ви отримаєте підсумкове значення ефективності реклами, що дорівнює 7 %. Це величина, яку можна вважати «корисним охопленням».

Якщо ж рівень креативу досягає дев'яти десятих від абсолютного максимуму, то навіть на 30 % аудиторії ви отримаєте цілих 27 % «корисного охоплення».

Відповідно, компанії, які ретельно аналізують медійні показники й порівнюють себе з конкурентами, повинні включити до своїх

розрахунків ще одну змінну, оскільки реальне значення має лише добуток двох показників, а просте охоплення або «частка голосу» ще ні на що не вказують.

На жаль, я неодноразово стикався з тим, що компанії, які буквально «заливають» грошима рекламне поле, не дбають про якість і рівень самої комунікації, відмовляючись вважати важливим те, що не піддається кількісному вимірюванню.

Зазвичай, спроби закрити очі на те, що не зовсім зрозуміло, ні до чого доброго не призводять, а за умов відчутно негативного розвитку подій породжують хаос і смаківщину, коли кожен менеджер стає «експертом» з якості рекламних матеріалів.

Проте сьогодні ви можете цілком об'єктивно оцінити рівень креативу навіть у найскладніших випадках. Наприклад, наскільки ваш рекламний відеоролик цікавий глядачам, можна перевірити за таким простим показником, як середній час перегляду на Youtube. Чи вдалося вам досягти того, щоб вашу комунікацію запам'ятали, легко з'ясувати, запитуючи про сприйняття різних брендів у каналах комунікації (про це ми докладніше згадували в розділі про дослідження).

Крім того, макропоказники — рівень упізнаваності, споживання та лояльності, що змінюються не так швидко, дозволяють оцінити якість рекламного повідомлення в довгостроковому аспекті.

Ну і, нарешті, індивідуальний асоціативний ряд дозволяє зрозуміти, чи передає комунікація значення, закладені в основі піраміди, чи споживачі зрозуміли вас не цілком адекватно і сприймають вас не так, як було задумано.

Звісно, усе сказане більше підходить для великих компаній і вимірювань комунікацій національного рівня, однак аналоги цих прийомів можна знайти на будь-якому рівні.

Припустімо, що я переконав вас і ви готові й надалі сприймати мої аргументи щодо важливості комунікацій.

Але ж сьогодні людина щодня отримує тисячі повідомлень, і немає ніякої гарантії, що ваші повідомлення виявляться в пріоритеті. Існують тільки дві надійні можливості прокласти шлях до свідомості споживача. Перша — застати його тієї миті, коли він здійснює вибір і готовий прислухатися до будь-яких порад щодо цього вибору. Друга — зробити щось таке, що приверне його увагу навіть тоді, коли він не звертається до вас за порадою.

Про те, як «вхопити» доленосний момент вибору і чому так важко будувати на цьому медійну стратегію, ми поговоримо в наступному розділі. Тут достатньо коротко зазначити, що в більшості випадків людина не схильна звертати увагу на рекламні повідомлення і згадує про рекламу лише в тому разі, якщо вона пропонує щось дійсно цікаве і незвичайне. Зачепити може розказана історія, відео-або аудіодоріжка, тематика. Якщо вам удалося привернути увагу — значить, ви вже проникли до свідомості споживача і можете думати про те, чи достатньо міцно пов'язане ваше повідомлення з брендом і наскільки коректно здійснюється сама комунікація.

Відповідно, будь-яка рекламна комунікація вирішує триєдине завдання — привернути увагу користувача, зв'язати образи з рекламованим брендом і донести значення, яке компанія прагне закарбувати в свідомості споживача.

Найчастіше впевненість, що сама компанія здатна створювати якісні рекламні матеріали без участі агентств, ґрунтується на тому, що ми не цілком усвідомлюємо складність завдання й ігноруємо той факт, що нам належить породити химеру, яка рівноцінно має відповідати всім трьом критеріям.

Ось який приблизний вигляд має ця задача, якщо вдатися до метафори: вам необхідно, стоячи на краю площі, вщерть заповненій людьми, привернути увагу абсолютно конкретної людини, повідомити їй, що ви — це ви (той самий Джон, з яким вона навчалася в початковій школі), додавши, що лікар дозволив вам спиртне і ви палко бажаєте хильнути з нею скляночку в найближчому барі.

Слід урахувати, що ця конкретна людина не надто зацікавлена в тому, щоб піти з вами до бару, ледве пам'ятає свою першу вчительку і шкільні роки та вважає за краще не звертати уваги на ідіотів, які кричать привселюдно й розмахують руками.

Знайти оптимальне рішення у такому випадку — завдання нетривіальне, тому немає нічого дивного в тому, що професіонали, які здійснювали в минулому десятки або сотні спроб і пережили як успіхи, так і невдачі, мають набагато більше шансів опинитися «на коні».

Ми обираємо, нас обирають

Якщо вас улаштовують мої аргументи, зараз саме час запитати: як обрати креативне агентство, як відшукати надійного партнера. Чесно кажучи, мені важко відповісти. За чимало років роботи на ринку мені доводилося співпрацювати з різноманітними агентствами, і сьогодні я досить добре уявляю собі ринковий ландшафт. Але якби мені довелося дати раду самому собі у той час, коли я був зовсім зеленим маркетинг-директором і тільки-но розпочав кар'єру, я б зупинився на кількох пунктах, що стосуються як вибору агентства, так і взаємодії з ним.

Якщо у вас виникне необхідність розв'язати креативне завдання і ви маєте намір залучити партнера, який вам у цьому допоможе, передусім зберіть максимум інформації.

Аналізуйте портфоліо, зустрічайтеся з директорами й менеджерами, обговорюйте успішні та невдалі кейси, визначте для себе їхні сильні та слабкі місця.

В ідеалі ви повинні знати навіть те, навіщо на стіні в офісі агенції розвішано якісь дивні дипломи — немов у кабінеті стоматолога, який папір у тутешньому туалеті, яким месенджером користується еккаунт-менеджер^[20], на якій машині пересувається стратег і які сексуальні уподобання має креативний директор.

Природно, цією інформацією треба користуватися. Вона допомагає знайти відповіді на такі ключові питання:

- чи здатне агентство продукувати матеріали необхідного вам рівня;
- чи здатне агентство зрозуміти очікування, бажання й мрії реальної або потенційної аудиторії вашого продукту;
- чи будете ви для агентства достатньо важливим клієнтом, щоб вам не довелося перебувати останнім у списку трафік-менеджера^[21];
- чи готове агентство шукати компроміси або все буде здійснюватися згідно з договором;
- чи готове агентство в ситуації планової роботи дотримуватися встановлених термінів;

чи готове агентство в форс-мажорній ситуації дотримуватися встановлених термінів.

Якщо відповідь на всі ці питання «так» — добре. Якщо «ні» — теж добре, ви просто не станете працювати з цим агентством. Дуже погано, якщо відповідь — «не знаю».

Ваші пошуки мають тривати доти, доки відповідь «не знаю» ви не вимовите жодного разу.

Слід чітко розуміти, що не існує ідеальних агентств. Коли ви звертаєтесь до підрядника, ви вирішуєте цілком конкретне питання. І треба перевіряти його можливості саме в цьому питанні.

Можна провести просту аналогію: не впадінуйтеся до президента футбольного клубу, який, вирішуючи проблеми в захисті, купує найкращого нападника. У цій ситуації постраждають і команда, і сам нападник. Тобто — і ви, і агенція.

Ви, звісно, можете ризикнути й стати для агенції «першим» в якійсь рекламній конфігурації. Але тоді вам слід бути абсолютно впевненим у собі й розраховувати на те, що рівень встановленого завдання дозволить вам усім отримати задоволення і від процесу, і від результату.

Одним із широко розповсюджених, але доволі непотрібних способів вибору агенції досі залишається так званий «креативний тендер». Тут слід почати з того, що чимало людей помилково вважають, що під час тендера клієнт обирає агенцію. Це просто дурість. Запрошення до тендера вже є свідченням того, що агенція цілком відповідає вимогам клієнта.

Обирати треба ідеї, а задумувати тендер варто тільки в тому разі, якщо ви вважаєте своє завдання таким масштабним і багатогранним, що розраховуєте отримати принципово різні, але однаковою мірою сильні ідеї від різних команд.

Тут слід пам'ятати, що завдань, які настільки нетривіальні, що вимагають інтелектуальних зусиль одразу декількох команд, не так багато. Намагайтеся критично підійти до своїх вимог і усвідомити, наскільки масштабне конкретне завдання й чи варте воно того, щоб мобілізувати таку значну кількість талановитих людей за умови, що результати роботи більшості з них будуть просто викинуті до кошика.

Крім того, не слід забувати й про те, що самі агентства, приступаючи до роботи в межах тендера, тримають подумки цей

уявний кошик і навряд чи будуть «викладатися» так само, як і за умов, коли отримують персональне замовлення.

Уявіть, що ви кухар, який готує страву для найкращих друзів. А тепер уявіть, що ви готуєте щось для абсолютно незнайомих вам клієнтів, причому ймовірність того, що результат ваших зусиль опиниться в контейнері для відходів, становить у кращому разі 75 % (якщо в тендері беруть участь чотири агентства — так би мовити, необхідний мінімум).

Можна припустити, що в окремих випадках якість роботи залишиться досить високою, але реальність така, що в іншому випадку натхнення навряд чи відвідає стомленого «кухаря». А без натхнення в процесі створення креативних матеріалів неможливо обійтися.

Якщо ви самі обрали агенцію, скаржитися на те, що вона погано працює, просто смішно. Цим ви, перш за все, оцінюєте себе. Або ви зробили хибний вибір, або не зуміли правильно вибудувати стосунки зі співробітниками агенції.

Три найважливіші правила роботи з агенцією

Як домогтися очікуваного результату і не волати згодом: «Ну, чому ця агенція немає жодної вдалої ідеї?». Не стверджуватиму, що рецепт простий, але він, безумовно, існує.

По-перше, вам слід заздалегідь подумки вибудувати весь бізнес-процес, розділити компетенції та повноваження його учасників і чітко дотримуватися цього поділу під час роботи.

Вирішуючи задачу створення ефективної комунікації, ви берете на себе відповідальність людини, яка формулює значення, а агенція — обов'язки сторони, яка надає цим значенням форми, привабливої для ваших потенційних клієнтів.

І не доведи Господи втручатися в деталі кінцевого повідомлення, виправляти слогани або вимагати збільшити розміри логотипу, і боронь Боже агенцію, яка не має належного занурення, давати поради, як вести ваш бізнес і які значення мають домінувати в комунікації.

Найкращі рекламні продукти народжуються тоді, коли партнери поділяють обов'язки і цілковито довіряють одне одному. Як і в стосунках з агенцією з дослідження ринку, якщо ви не готові поважати партнера, краще зовсім не починати співпрацю, адже об'єктивних критеріїв оцінки креативних матеріалів не так багато і в умовах взаємної недовіри суперечки можуть тривати нескінченно.

Не менш справедливе й протилежне твердження. Якщо ви помітили, що агенція не готова сприймати вас із повагою й не цікавиться інформацією про ваш бізнес, не вступаєте з нею в жодні стосунки. Тільки взаємна повага в такій чутливій сфері, як творчість, може забезпечити чудовий результат.

По-друге, ви повинні надати вашим партнерам максимум можливої інформації. Стан і динаміка ринку, поведінка конкурентів, розвиток ринку в інших країнах, розвиток подібних ринків, дані споживчих досліджень, сильні та слабкі сторони продукту — інформуйте агенцію про все, що може їй допомогти. Готуйтеся до запитань, відповідайте на

питання, провокуйте питання, адже вирівнювання «інформаційного горизонту» між клієнтом і агенцією — це один наріжний камінь успіху. Якщо ж агенція ставить замало питань — це привід замислитися. Украй рідко буває так, що поінформованість агенції дорівнює або навіть перевищує вашу власну, а значить, відсутність інтересу викриває халатне ставлення до роботи.



По-третє, ви маєте сформулювати не тільки значення, які ви бажаєте передати покупцям, але й вимоги до «перекладу», яким, по суті, є робота агентства. Критерії ухвалення креативних матеріалів повинні бути природними й легко сприйматися компанією.

Ідеальною є ситуація, коли п'ятеро або шестеро людей в компанії під час презентації ідей агентства досягають миттєвого консенсусу

щодо того, «саме та» це ідея або «не та». Можлива і така оцінка: «напрямок правильний, але ідея не цілком реалізована». Одностайність у цьому питанні свідчить про те, що команда чітко розуміє, чого саме хоче. Якщо ж думки знову і знову розділяються, значить, ви не виконали одну з основних умов — не сформували чітких внутрішніх критеріїв, проігнорували, отже, «правило піраміди», про яке я вже згадував.

До речі, саме в той момент, коли команда не в змозі сформувати єдині критерії, на світ з'являються найбільш жалюгідні та непотрібні креативні матеріали. Саме тоді розквітає «смаківщина», й кожен вважає своїм обов'язком внести лепту у створення монстра, яким стає рекламне повідомлення. Дивлячись на це «творіння», глядачі лякаються, немов від жахливої потвори доктора Франкенштейна, а Мері Шеллі залишається тільки заздрити.

Бриффи^[22] — від форми до змісту

Розпочну з крамольної заяви — я не користуюся брифами як формою взаємодії з агентством і надто ігнорую брифи, сформовані самою агенцією. Гадаю, що рано чи пізно ви теж запровадите цю практику, довільно описуючи завдання й приділяючи максимум часу безпосереднім дискусіям, які іноді називають словом «дебрифінг».

Між іншим, чимало агенцій дотримуються думки, що бриф і різного ґатунку «виховні бесіди» — прерогатива еккаунт-менеджерів або, в крайньому разі, стратегів. Мій досвід, проте, підказує, що оптимальна взаємодія налагоджується тільки тоді, якщо до обговорення залучається вся команда, включно з креативним директором і копірайтерами, які безпосередньо працюють над завданням. Певна річ, вітається участь дизайнера та інших творчих сил.

Така співбесіда одночасно слугує додатковою перевіркою і для вас, адже саме тоді ви можете усвідомити, наскільки самі добре підготувалися та чи досягли успіху в створенні значень. Адже чим ясніше для вас ключове повідомлення, тим легше і чіткіше ви зможете донести його до співрозмовників, усунувши ймовірні різночитання.

Саме в розмові зазвичай пояснюються всі першочергові питання й здійснюється таємничий процес — виникає взаєморозуміння між замовником і виконавцем. Механічне з'єднання цих двох сторін, здебільшого, дає формальний результат, і лише «вирівнювання» понятійного і змістовного апарату дозволяє перейти до ґрунтового діалогу.

Утім, перед діалогом ви можете скласти свій власний бриф — але тільки для того, щоб, як мінімум, дисциплінувати себе самого та прояснити те, що ще не цілковито вам зрозуміло.

Нижче я наводжу рекомендації зі складання універсального брифа. Вони досить великі, але і робота, яку вам належить виконати, дещо об'ємна.

1. Задача

Які матеріали ви бажаєте отримати на виході?

Чітко описавши кількість і формат рекламних матеріалів, які ви бажаєте отримати від агенції, ви не тільки уникнете конфліктів під час укладання договору, але й зможете перевірити себе щодо скоупа ^[23] робіт і його обґрунтованості. На цьому етапі ви зможете зрозуміти, чи дійсно ваші комунікаційна, креативна та медійна стратегії складають єдине ціле і чи здатні ви вирішити завдання, які ставите перед собою.

Звісно ж, чітко сформований скоуп дає можливість агенції (або агенціям, які беруть участь у ціновому тендері) виставити обґрунтований кошторис, що враховує передбачувані витрати робочого часу. У цьому випадку ви встановите передбачувані відносини, що будуть розвиватися до взаємного задоволення сторін.

2. Ринок і конкурентне оточення

Опис ринку та конкурентної ситуації.

Ви повинні надати вашим партнерам максимум інформації про ринок, його динаміку за останні роки та ваші прогнози щодо його подальшого розвитку.

Природно, слід поділитися інформацією про конкурентів, їхні стратегії та ваші очікування.

Не завадить екскурс в історію розвитку аналогічних ринків в інших країнах; опишіть можливі ринки-субститути і конкуруючі ринки.

3. Ваші плани

Викладіть доктрину вашої компанії та цілі бренда на найближчі рік, два й три.

Викладіть агенції ваші плани відповідно до доктрини. Чи збираєтеся ви зайняти позицію лідера ринку, чи зосередитеся на захисті вже існуючих позицій, чи будете використовувати бренд як плацдарм для майбутньої експансії до інших галузей. У поточній

комунікації чимало може залежати від формулювання ваших планів, оскільки комунікація повинна мати на увазі майбутню спадкоємність.

4. Ваші визначальні аудиторії в поведінкових факторах

Визначтеся з факторами, якими керується найбільша потенційна аудиторія під час вибору продукту або бренда.

Повідомте ці фактори агенції. Зазначте, чи домагаєтеся ви переважно лояльності або ж намагаєтеся спокусити спонтанною покупкою якомога більше споживачів.

5. Раціональні та емоційні потреби

Основні раціональні та емоційні потреби в цій категорії. Ступінь їхньої задоволеності існуючими брендами. Імовірні ніші.

Позначте стадію розвитку ринку, опишіть наявні продукти, розкажіть про задоволені та незадоволені раціональні й емоційні потреби. Повідомте, з якими потребами ви плануєте працювати, поясніть, чому саме з ними.

Опишіть вашу «точку диференціації» і розкажіть, чи маєте ви намір вступити в лобову конкуренцію з будь-яким з існуючих брендів або використовуєте ще не порожню на ринку нішу.

6. Особливості вашого продукту

Переваги, недоліки й особливості вашого продукту.

Пам'ятайте про когнітивне викривлення й намагайтеся сумлінно подати всі важливі знання про ваш продукт. Розкажіть про те, що вважаєте перевагами вашого продукту, і — це вкрай важливо — не забудьте повідомити агенції про його недоліки. Адже, не знаючи про це, агенція може побудувати рекламну кампанію на ідеї, яка виявить якийсь недолік вашого продукту.

7. Позиціонування

Цінове позиціонування.

Перечитайте ще раз розділ цієї книги, присвячений ціновому позиціонуванню, чітко визначтеся з позиціонуванням свого бренда і чесно повідомте про нього агенцію. Агенція зрозуміє, що інформацію з цього приводу треба повідомити потенційному покупцеві.

Ідейне позиціонування. Передбачувані «точки диференціації». Імовірне раціональне обґрунтування.

Говорячи про «точку диференціації» та переваги, ви обов'язково повинні повідомити, чим ці переваги будуть підкріплені. Раціональне обґрунтування вашого позиціонування, закладене в невід'ємних властивостях продукту,— інформація, якою обов'язково має володіти ваша агенція.

Головні цінності бренда.

Це емоційна обіцянка, яка буде пов'язувати вас із покупцем незримою ниткою. Редьярд Кіплінг позначив цей зв'язок формулою «ми з тобою однієї крові, ти і я», і це найбільш просте і точне позначення цінності. Ви можете повідомити покупцю про те, що дбаєте про ближніх, як це робить він сам, що прагнете до перемог, що властиво і йому також, що ви в захваті від шибайголів, які змінюють наш світ абоощо.

Зазначте цю головну цінність — і агенції буде значно легше вибудувати комунікацію.

8. Ключова комунікація

Що, на вашу думку, споживачі мають думати, чуючи або бачачи назву вашого бренда?

Це головний тест. Ваша задача — представити асоціацію, яка має бути наявна у свідомості вашого навіть найпримхливішого покупця і навіть у тієї людини, яка поки ще не є вашим клієнтом. Ця асоціація — те, що ви зможете перевірити за підсумками кампанії. Якщо комунікації вдасться її зафіксувати, всі можуть бути щасливі — завдання успішно вирішене.

9. Критерії приймання наданих матеріалів

За якими критеріями ви будете приймати або відкидати надані агенцією рекламні матеріали?

Тут ми повертаємося до розмови про критерії, які мають бути чіткими і зрозумілими, в першу чергу, для вас. Звісно, агенції теж буде набагато простіше працювати, якщо вона спочатку складе уявлення про критерії оцінювання своєї роботи.

Цей пункт дозволить вам уникнути десятків ітерацій і не витратити нерви на те, що не варте таких витрат.

ЗНАЧЕННЯ НАБУТО. ЯК ПОВІДОМИТИ ПРО ЦЕ СПОЖИВАЧЕВІ?

Здається, ми з вами подолали вже десять тисяч лі — ця китайська ідіома, як ви, напевно, пам'ятаєте, означає дуже довгий шлях. Почали ми з того, що таке маркетинг, і зупинилися на створенні рекламних матеріалів. Ми розібралися з ринком, конкурентами, дослідженнями споживачів, продуктом, створенням значень і перекладом їх на мову, зрозумілу споживачам. Проте доведеться здолати ще кілька тисяч лі, щоб з упевненістю сказати, що цей звивистий шлях подолано.

І справді — якщо уявити маркетинг як шлях, то найбільше він схожий на кільцеву трасу «Формули-1». Кожному в цих божевільних перегонах доводиться долати п'ятдесят, сімдесят і більше кіл. Однак ставлення до траси слід обирати одразу. Для початку її треба просто пройти пішки. Від початку і до кінця, а потім ще і ще раз. Уважно вдивляючись у кожен поворот і уявляючи собі поведінку свого боліда та болідів суперників на кожній дільниці. Згодом трасу слід проїхати на помірній швидкості, не форсуючи двигун. А потім ще багато разів подолати її подумки. Тільки після цього ви разом з вашою машиною промчитесь трасою, відчуваючи себе органічною частиною потоку болідів і буквально рефлекторно здійснюючи прискорення, гальмування, повороти і заїзди на піт-стопи.

Згодом ви, безумовно, досягнете високого рівня. Якщо ви талановиті, то в якийсь момент почнете перемагати. Але навіть якщо цього не станеться, траса стане для вас майже рідною. Потім ви почнете опановувати нові й нові траси — або переходячи з ринку на ринок, або отримуючи нові ввідні від нових поколінь споживачів.

Книжка, яку ви зараз тримаєте в руках, — це, фактично, знайомство з трасою, той найперший піший обхід всіх її поворотів і віражів. Можливо, щось вам здається знайомим, щось ви, напевно, й самі добре знаєте, але цілком імовірно, що ви ще жодного разу не проходили цю

трасу від початку до кінця, а якщо проходили, то не звертали уваги на деякі особливо складні й підступні ділянки.

Ми дійсно подолали довгий шлях, але попереду остання «зв'язка» складних поворотів, а там і фінішна пряма. Але ця «зв'язка» настільки ж небезпечна, як і всі попередні, і спускати її з ока не можна в жодному разі.

Почнемо з того, як інформація поширюється всередині будь-якої групи людей, якимось об'єднаних між собою.

Правила розповсюдження інформації — від новаторів до консерваторів

Будь-яка людська спільнота поділяється на три значущі групи — **новатори, послідовники та консерватори**. Ці групи нееквівалентні ані за розмірами, ані за вкладом у поширення інформації. Новаторів найменше. Щонайбільше відсотків п'ять—сім, і в малих групах їх може взагалі не виявитися. Послідовниківдесь учетверо більше, ніж новаторів — це кожен п'ятий, а іноді навіть кожен четвертий член групи. І нарешті, як мінімум дві третини, а часом і три чверті групи складають консерватори.

Будь-яке нововведення першим потрапляє «на зуб» новаторам і послідовникам. Консерватори зазвичай не схильні пробувати новинки — ні політичні партії, ні релігійні течії або бренди. Тому стартувати з брендом зі свідомо консервативною комунікацією — такою, наприклад, як «бренд із багаторічними традиціями», — вкрай небезпечно, оскільки консерватори відразу запідозрять підступ, а для інших така комунікація не має жодної змістовної переваги.

Новатори — незвичайні люди. Вони не мають референтної групи. Вони все пробують лише тому, що їм це цікаво, найчастіше їм достатньо знати, що щось просто існує. Поява інформації про вихід продукту *X* у цікавій для новатора сфері, ймовірно, змусить його «зняти пробу» (звісно, якщо мова йде про розумну пропозицію з чітким позиціонуванням). Після цього новатор зробить власний висновок про рівень продукту і його відповідність передбачуваним очікуванням. Свою думку він може змінити лише за тієї умови, якщо придбає інший користувальницький досвід.

За дивним збігом, серед новаторів чимало людей, які готові транслювати свою думку й своє бачення навколишнього світу назовні. Погляньте на соціальні мережі, які сьогодні дають найбільшу вибірку за респондентами: лише п'ять відсотків користувачів активно створюють контент, ще чверть користувачів активно взаємодіє з

контентом, інші лише безмовно спостерігають, обмежуючись якимись нечастими знаками уваги.

Цікавий збіг, чи не так? Але тут мова йде саме про збіг. Адже в ролі генераторів контенту виступають і новатори, і послідовники, і консерватори, у той самий час представники цих трьох груп можуть залишатися простими споживачами.

Проте, якщо новатор виявляється ще й талановитим оповідачем, який вміє захопити свою аудиторію, він моментально потрапляє до референтної групи для величезної кількості послідовників. При цьому він стає членом референтної групи з максимальною вагою; висловленої ним думки часто достатньо, щоб певний послідовник зважився спробувати новий для себе продукт.

Таких людей сьогодні заведено виділяти до окремої групи. Для них навіть створено спеціальний термін — трендсетери. (Слід зазначити, доволі влучний.) Трендсетер — це людина, яка одночасно є членом двох невеликих груп — новаторів і творців контенту. Утім, серед трендсетерів можна виявити й послідовників, які, хоч і мають референтну групу і орієнтуються на чужі переваги, проте, завдяки створюваному контенту і значній кількості прихильників, забезпечують швидке поширення інформації.

До трендсетерів ми ще повернемося, а поки зосередьмося на послідовниках. Це люди з досить широкою референтною групою, які значною мірою орієнтовані на її думку. Основу референтної групи для послідовників складають новатори (їх, звісно, менше) та інші послідовники (їх більше). Зазвичай початковий поштовх послідовники (як група) отримують від новаторів, проте кожен окремий послідовник може ухвалити рішення про пробу, отримавши сигнал як від новатора, так і від іншого послідовника.

Саме послідовники формують тренди, створюючи своєрідну масовість у поширенні інформації. Оскільки послідовники легко збудливі і їм часом досить навіть одного повідомлення, щоб залучитися до гри, на цьому рівні поширення інформації (а разом з тим і використання продукту або послуги) нагадує ядерну реакцію під час досягнення критичної маси. Уламки зруйнованих ядер атомів збуджують нові й нові ядра, які, у свою чергу, діляться і викидають у простір нові частинки.

У такі моменти в суспільстві відбувається справжній вибух. Це може стосуватися і зміни політичних уподобань, коли на гребінь виборчої хвилі раптом підноситься нова партія, і соціального порядку, коли питання, що довгий час було в тіні, раптом стає надзвичайно актуальним, і бренда, який раптом виявляється у всіх на устах або, кажучи сучасною мовою, отримує хайп^[24]. І справді, ейфорію, що охоплює послідовників під час запуску будь-якого успішного продукту, можна порівняти зі станом, у якому перебувають споживачі легких наркотиків.

Утім, якщо в правильно сконструйованому ядерному реакторі неконтрольований розвиток реакції швидко гаситься введенням стрижнів-поглиначів, у нашому випадку в ролі поглиначів виступають старі добрі консерватори. Вони теж спираються на думку референтної групи, однак їхня залежність від неї не настільки лінійна. Їх неможливо «розколоти» з одного удару або одного «допису». Навіть отримавши з десяток сигналів від послідовників та інших консерваторів, стійкий представник цієї групи зберігає свою прихильність старим позиціям. На цій точці хайп зупиняється, й реакція входить у кероване русло.

Знадобиться деякий час, щоб консерватори отримали достатню кількість «підкріплених сигналів». Але якщо вони їх отримають, то «реактор» вашого бренда набуде повної потужності — ви зібрали максимум аудиторії й можете знімати вершки.

Оскільки правила поширення інформації універсальні, необхідно навчитися ними користуватися. По-перше, слід урахувати, що в разі успішного запуску бренда ви отримаєте два відчутні піки продажів. Першими вас полюблять послідовники, й продажі кинуться вгору, але основного припливу клієнтів слід очікувати пізніше, коли на вас звернуть увагу консерватори. Тому не варто особливо засмучуватися, якщо перші продажі виявляться нижчими за очікувані, але при цьому продукт активно купують і хвалять. У цьому випадку слід чекати успіху — але з незначною відстрочкою.

По-друге, треба пам'ятати, що негативна інформація поширюється тими самими шляхами, і якщо з'ясується, що новаторам і послідовникам ваша пропозиція не припала до смаку, інтерес до неї зникне дуже швидко.

По-третє, навіть коли ви розігнали ваш «реактор», не можна дозволяти собі розслаблятися та спочивати на лаврах, бо саме в цей час до гри може долучитися ваш конкурент. Незабаром його інформація почне бомбардувати досі вірних вам консерваторів і вони почнуть поступово відвертатися від вас. Цей момент легко прогавити, і він може зіграти фатальну роль у долі вашого бренда.

По-четверте, ваша комунікаційна стратегія повинна спиратися на засадниче правило поширення інформації. Починати слід із формування знання про ваш продукт. Новатори взагалі не чутливі до ваших дифірамбів власному продукту, а послідовники чутливі лише найменшою мірою. Просте інформування про ваше існування дасть і першим, і другим можливість спробувати, а далі — справу зроблено. Або не зроблено, якщо ваш продукт не виправдав очікувань.

Тільки коли знання вашого продукту сягне 50 % від популярності продукту лідера ринку, можна переходити до другого етапу комунікації. У цей момент «ланцюгову реакцію» в успішному кейсі вже запущено, тому час подумати про консерваторів. Для консерваторів вирішальне значення мають аргументи та їхня довершеність. Тому на другому етапі ви зобов'язані позначити вашу точку диференціації та обґрунтувати свої претензії на відмінність від усіх інших проектів на ринку.

Другий етап комунікації — це розповідь про перевагу, пов'язану з вашим брендом, і її повне обґрунтування. Зараз усі ваші зусилля спрямовані на консерваторів — причому як безпосередньо, так і опосередковано, оскільки ваші аргументи крок за кроком засвоюються вашими покупцями, а ті, у свою чергу, входять до широкої референтної групи для консерваторів.

Нарешті, на третьому етапі надходить час вибрати підсумкове позиціонування. Варіантів у вас не так уже й багато — усього лише три. Якщо вам вдалося залучити на свій бік більшу частину споживачів, обирайте позиціонування лідера. Воно найпопулярніше серед консерваторів. Ця група терпіти не може помилятися та вважає за краще спиратися на думку більшості. Тому, якщо мільйони клієнтів обирають ваш бренд, не соромтеся привселюдно говорити про те, що ви — лідери. Це найвагоміший аргумент для консерваторів, які завжди мають сумніви.

Звісно, найкраще виявитися визнаним лідером. У такому разі можна нічого додатково не повідомляти консерваторам. Уся їхня референтна група буде просякнута інформацією про те, що саме ви є лідером у цій зоні споживання. Складніше, якщо ваше лідерство вимагає певних доказів. Тобто ви дійсно є лідером, але це не зовсім очевидно, або ви є лідером за одним з декількох параметрів. У цьому випадку слід створити комунікацію, що органічно й невимушено донесе до аудиторії, яка вас цікавить, інформацію про вашу перевагу над конкурентами, супроводжуючи її вагомим доказом цього факту.

Якщо ж вам не вдалося піднятися на вершину й стати лідером ринку, варто приміряти інший образ, що цінується консервативною аудиторією. Це «експерт», «знавець», «гуру» або щось подібне. У такому разі ви заявляєте, що лідер — він, звісно могутній, але ви — через те, що ви менші,— набагато краще розбираєтеся і в самому продукті, і в потребах покупців. У вас немає потреби уніфікувати все поспіль заради масовості. Ви можете собі дозволити вдумливо працювати над своїм продуктом і стати справжнім фахівцем, ні краплі не поступаючись якістю, якої вимагає вибагливий споживач.

Обидва описані види позиціонування прекрасно працюють, якщо мова йде про проекти, які зуміли достукатися до сердець консерваторів. Але буває й так, що проект, хоч і охоплює значну аудиторію, не набирає достатньої потужності «реактора», щоб стати привабливим для наймасовішої групи покупців.

Для цього використовується третій вид позиціонування — нішевий продукт. Як то кажуть, «для обраних». Сама ситуація дозволяє вам спиратися на фактичний стан справ — ваш продукт не став масовим,— і з успіхом використовувати цю обставину. Кожен користувач вашого продукту може відчувати себе унікальним, певною мірою нонконформістом, який свідомо уникає мейнстриму й обирає не найпопулярніші, а «особливі» продукти, що характеризують і його самого як непересічну особистість. Таке позиціонування добре працює в середовищі послідовників і нерідко дозволяє отримати велику маржинальність шляхом завищення цін. У цьому разі ви обмежуєте свої можливості з точки зору обсягу продажів, проте покращуєте показники бізнесу завдяки збільшенню відпускних цін.

Усі три типи позиціонування є характерними для бренда на останній стадії інформаційного циклу. Звісно, до вашого бренда і

вашого продукту буде закладено і додаткові унікальні значення, однак, бажаєте ви того чи ні, він буде сприйматися споживачами в одній із цих трьох «іпостасей», і ви досягнете кращих результатів, якщо будете керувати його позиціонуванням, а не просто приймати його як щось природне.

І, нарешті, останній висновок, який неминуче впливає з правила поширення інформації. Якщо ви успішно подолали всі три етапи — можете вважати, що ваш бренд перетворився на «дійну корову», і починати знімати вершки. Звісно, тільки розмір вим'я «корови» визначить, наскільки добре ви відпрацювали кожен етап, проте нетривалий період спокою у вас дійсно виникне.

Щоправда, це твердження стосується лише тих, хто зумів застовпити або лідерські, або експертні позиції, інакше кажучи, уліз у довір'я консерватора. Якщо ви залишилися тільки з послідовниками — спокійного життя не чекайте. Вам знадобиться постійно зміцнювати лояльність відданих вашому бренду покупців, інакше вони з легкістю перекинуться, ледь почувши, що на ринку з'явилося щось нове.

Увійшовши до «зони спокою», не залежуйтеся на лаврах. Консерватори — чудова аудиторія, проте не слід забувати, що, поки ви спокійно користуєтеся енергією свого «керованого реактора», ваші конкуренти (відомі або невідомі вам) уже запускають свої «реактори», і за якийсь час консерваторів почнуть з усіх боків бомбардувати новими пропозиціями, а вони почнуть вас залишати.

До цього моменту ви маєте приготуватися до виведення вашого бренду на нове коло його комунікаційної історії, включившись до чергового циклу «перероджень». Вам доведеться знову звертатися до новаторів і послідовників, закінчуючи знання про бренд, але вже на новій платформі, знову говорити про переваги і знову-таки закріплюватися в підсумковому позиціонуванні. Успішний бренд проходить такі цикли «перероджень» постійно, а нині цей процес полегшується ще й тим, що технічний прогрес і швидкі зміни споживчих настроїв дозволяють постійно намацувати новий ґрунт для комунікацій.

Вибір каналів комунікації: від завдань

Імовірно, це має трохи дивний вигляд, але на початку цього розділу я хотів би обговорити питання про критерії успішності. А якщо точніше — про різні погляди на ті самі речі та ситуації, а також про ймовірність самообману та маніпуляцій власною думкою. Усі, напевно, пам'ятають відому новелу японського класика Рюноске Акутаґави «Брама Расьомон», де та сама подія постає інакше залежно від позиції оповідача. Так само і в бізнесі та сама ситуація може трактуватися по-різному залежно від точки зору. До того ж, точка зору часто формує і очікування, і критерії успіху. Я повсякчас рекомендую всім критично ставитися до власних маркетингових підходів та критеріїв оцінювання результатів, а тут спробую проілюструвати обґрунтованість цієї рекомендації лише кількома прикладами.

Існує доволі простий спосіб визначити, чи все гаразд з маркетингом у вашій компанії. Неважливо, працюєте ви з товарами або послугами. Якщо ваш клієнт — звичайний споживач, як кажуть, «із вулиці», а не партнер по бізнесу, то ваш маркетинг вдалий в одному з двох випадків:

Якщо за умов цінового паритету й порівнянних витратах на просування ви продаєте більше товарів або послуг, ніж ваші колеги по ринку.

Якщо за умов паритету в обсягах продажів і порівнянних витратах ви встановлюєте вищі за інших ціни.

Якщо ви цього ще не домоглися, значить, ваш маркетинг поганий. Або, м'яко кажучи, недостатньо вдалий.

Ціни й обсяги продажів — це те, що передусім залежить від маркетингу компанії, яка має ім'я на ринку. Похідними цих показників є і прибуток, і капіталізація, яка, перш за все, цікавить власника.

Кожна компанія може стати першим номером ринку. Питання лідерства — це питання витрат. Стати лідером, не дотримуючись паритету за витратами, під силу будь-якому маркетологу. Стати

лідером з витратами на просування, що не перевищують витрати інших гравців,— майстерність. Стати лідером з меншими витратами — мистецтво.

Наймаючи на роботу маркетинг-директора, вам слід переконатися, що він володіє цим мистецтвом. Або хоча б майстерністю.

Утім, навіть якщо ви не маєте лідерських амбіцій, але працюєте на конкурентному ринку, вам усе одно потрібна людина, що має ці таланти.

Сьогодні витрати на просування (пряма і непряма реклама, трейд, промо та інше) — невід’ємна частина витрат будь-якої компанії. Водночас існує думка, що раціональний підхід до цієї статті витрат неможливий. Чимало людей вважають, що якщо всі інші учасники ринку несуть витрати, то й нам доведеться з цим змиритися. У якийсь момент це перетворюється на позицію: «А спробуймо взагалі не витратитися на рекламу — все одно продукт продається».

Обидві крайності — наслідок банальної необізнаності. Ви можете скористатися «Феррарі» для гонок містом і програти звичайному «Вольво», водій якого обирає оптимальний маршрут і виграє час, не розганяючись швидше 80 кілометрів за годину. З іншого боку, вийшовши на старт пішки, ви програєте навіть старій «Таврії».

Щодо просування ця аналогія виглядає так. Припустимо, продукт однієї компанії регулярно купують 50 тисяч сімей і ще 500 тисяч роблять це час від часу. Її головний конкурент у дещо ліпшій ситуації — 70 тисяч і 700 тисяч відповідно. Перша компанія поставила перед собою завдання досягти показника в сто тисяч і мільйон.

Вона знімає рекламний ролик і прокатує його головними каналами впродовж тридцяти тижнів, витративши на це три мільйони доларів. І досягає результату, взявши споживача, так би мовити, змором.

Однак її конкурент обмежується двома флайтами^[25] по шість тижнів і бюджетом у 1,2 млн доларів. До того ж він розмістив зовнішню рекламу в ключових містах, витративши на це 0,2 млн доларів і охопивши ядро цільової аудиторії. Водночас він привернув 30 тисяч лояльних сімей за допомогою директ-маркетингової програми, яка коштувала йому 0,45 млн доларів. Під час цієї кампанії сім’ї отримали продукт у подарунок і виявили, що він зовсім не гірший за ваш.

Унаслідок цього конкурент без позамежних зусиль перевершив першу компанію, витративши всього 1,85 млн доларів.

Але і він не виявився найуспішнішим. Амбіційний новачок, випустивши продукт, за якісними характеристиками ідентичний вашому, створив бренд і схилив до періодичних покупок 2,5 млн домогосподарств першим же флайтом реклами, який обійшовся йому в 0,8 млн доларів на розміщення й у 0,25 млн на створення ролика.

Творчий підхід у створенні його реклами припав до душі споживачам, які вже втомилися від нудної одноманітності історій, які пропонували їм перша компанія та її конкурент. Споживачі почали масово пробувати продукт новачка.

Одночасно було запущено програму зі створення бази лояльних користувачів в Інтернеті, і до кінця року кількість лояльних домогосподарств у межах програми налічувала близько 40 тисяч. Витрати склали близько 0,3 млн доларів.

Новачок лише за 1,35 млн доларів став лідером ринку.

Описана ситуація хоч і абстрактна, але наближена до реальності. Так, торгова марка «Сніжна панда» лише за рік стала лідером ринку паперової продукції в Україні (а ринків, де частка міноритарних гравців перевищує 30 %, як у цій задачі, у нашій країні чимало).

Які висновки можна зробити, знаючи вихідні умови задачі? Думаю, все очевидно. Компанія-новачок — єдина, яка володіє ефективним маркетингом. Маркетингові зусилля двох інших провалилися.

Але як бачать цю ситуацію власники і топ-менеджери першої і другої компаній?

Перша: ми молодці, досягли поставлених цілей, використовуючи перевірені методи. Наступного року будемо діяти саме так.

Друга: рік виявився на рідкість вдалим. Ми обійшли конкурента, незважаючи на те, що той багато місяців поспіль рекламував себе на телебаченні.

У сучасній Україні принцип скорочення витрат так і не почав працювати щодо просування. І відбувається це переважно тому, що мало хто з власників усвідомлює реальний зв'язок між завданнями, які компанія вирішує на ринку, і необхідними для цього витратами.

Тільки-но компанія починає розуміти, що вартість просування, як і вартість сировини, логістики або обладнання, піддається розрахунку,

вона готова до переходу на режим мінімізації витрат. Тільки тоді маркетинг стає свідомим.

Фактично існує три шляхи мінімізації:

Оптимізація медіаспліту, тобто набору каналів комунікацій, за допомогою яких компанія взаємодіє зі споживачем.

Правильний вибір повідомлення (включно з самим брендом).

Правильний вибір рекламних матеріалів.

У першому випадку ви думаєте про те, яким шляхом повідомити своєму чинному або потенційному покупцеві про продукт. Сьогодні для цього існує купа можливостей. «Замордуйте» його наполегливими повтореннями, проникніть до нього в мозок, делікатно нагадайте про себе або запропонуйте пробу.

У вашому арсеналі є різні методи. Кожен з них має певну ефективність і конкретну ціну. Робота з медіасплітом (у найширшому значенні слова) дуже схожа на комп'ютерні ігри, де герої отримують якісь навички, витрачаючи заради цього певні ресурси. Хороший гравець знає, що принесе йому перемогу в битвах, і витрачає свій ресурс так, щоб його юніти перевершували суперників. У грі навіть підлітки методом спроб і помилок швидко знаходять оптимальний набір властивостей, що дають можливість здобувати вражаючі перемоги.

У роботі з медіасплітом ситуація ускладнюється тим, що параметри персонажів і їхня вартість не є фіксованими, вони динамічні. І не призначаються творцями гри, а формуються самими користувачами. Це «плаваючий» алгоритм, освоїти який є справою честі професіонала.

Ви повинні зрозуміти, за допомогою якої комбінації теле-або радіороликів, посмішок промоутерів, рекомендацій продавців або «лікарів», «іграшок» в інтернеті, привабливих картинок у журналах або що ви зможете рекрутувати максимальну кількість охочих придбати ваш продукт.

Тільки виявивши мінімально достатню комбінацію (а цей «кубик Рубика» доводиться крутити й вертати), можна братися за оптимізацію цін у кожному комунікаційному каналі.

Другий шлях. За умов однорідних характеристик товарів і послуг на більшості ринків дуже важливо вибрати, на чому саме буде наголошувати ваш бренд споживачеві. Він повинен мати незаперечні для покупця переваги. Це можуть бути й гіперболізовані реальні

властивості, й сильний емоційний компонент, і заявлена відповідність незадоволеній потребі. Нарешті, ви можете просто створювати «lovemark». У будь-якому разі, ви повинні сказати споживачеві те, що переконає його: ваш бренд кращий за інші продукти.

Повідомлення дозволяє найбільшою мірою мінімізувати витрати. Якщо ви правильно обрали, що збираєтеся сказати, то отримали перевагу вже на старті. Ви вже не надто залежні від рекламних матеріалів, а ваш медіамікс може бути ще менш витратним, ніж раніше. Адже розсудливе повідомлення, що зачіпає людину за живе, можна і не повторювати сто разів.

І третій шлях — вибір рекламних матеріалів. Рекламні матеріали — це спосіб донести інформацію до споживача. Те, що варто сказати, ви обираєте на другому шляху, як саме сказати — на третьому.

Від самого початку висока якість дизайну ролика, тексту в інтернеті, комп'ютерної гри та безлічі інших елементів дозволять вам скоротити витрати. Адже чим краще сказано, тим краще буде сприйнято. Спробуйте в суперечці переконати людину, яка просто вас не розуміє. Ви нічого не зможете домогтися, окрім злості й роздратування. Якщо покупець вас не розуміє, якщо ви говорите нудно та непереконливо — ви програли.

У цьому випадку ви стаєте актором, лицедієм, клоуном, який розважає більш-менш ситого й задоволеного споживача. І від якості вашої роботи, точніше, від якості ваших рекламних матеріалів, залежить, чи вдасться вам звернути на себе увагу.

Високоякісні рекламні матеріали дозволяють знизити витрати на просування не менше, ніж правильно сформований медіамікс або вдало обрана платформа.

Працюючи над оптимізацією, приділіть максимум часу кожному з трьох шляхів, залучаючи всі наявні ресурси. Адже тут спрацьовує ефект мультиплікації — і оптимізація кожного пункту збільшує економію з інших.

Три точки контакту

Спробуйте уявити: ви приходите на роботу в понеділок після вікенду, достеменно не знаючи, що саме в ці дні стартував у прокаті по всьому світу фільм, припустімо, Дем'єна Шазелла. Ви вмикаєте комп'ютер і виявляєте непрочитаний лист, в якому ваш колега *N* декількома рядками розповідає про те, який вдалий цей фільм, і радить неодмінно його подивитися.

Під час обідньої перерви ви стикаєтеся з *N* в їдальні, і він, буквально забуваючи донести виделку до рота, продовжує вихвалити геніальний сюжет фільму й чудову гру акторів.

Нарешті ввечері, вже сідаючи в машину, ви виявляєте, що *N* надіслав вам повідомлення на месенджер — мовляв, у кінотеатрі поряд саме зараз іде фільм, яким він так захоплювався, і він ще раз рекомендує його вам.

А тепер уявіть дещо іншу ситуацію. Ранок починається так само — з листа колеги *N*. Згодом, у черзі за кавою, ви чуєте розмову двох інших співробітників про той самий фільм, і вони також схильні його високо оцінювати. І, нарешті, наприкінці дня ви виявляєте у своєму месенджері повідомлення від колеги *Z*, яка цікавиться, чи не хотіли б ви ввечері піти з нею в кіно на фільм, про який вона стільки чула.

КЛАСНІ
➤ РЕКЛАМНІ ➤
МАТЕРІАЛИ
ТАК САМО ДОЗВОЛЯЮТЬ
Знизити витрати
НА ПРОСУВАННЯ, ЯК І
ПРАВИЛЬНО
СФОРМОВАНИЙ
Медіацікс
АБО
ОБРАНА
ПЛАТФОРМА

Як ви вважаєте (безвідносно до ступеня чарівності колеги Z), у якому випадку ймовірність вашого вечірнього походу до кінотеатру виявиться вищою? Ризикну припустити, що другий сценарій швидше схилить вас до позитивного рішення.

Цей приклад показує, що повідомлення, отримані з незалежних (на думку одержувача повідомлень) джерел, викликають у людини більше довіри і зі значно більшою ймовірністю підштовхують до дії, ніж така сама кількість повідомлень, отриманих з одного джерела.

Ми, люди, влаштовані досить просто, і часто досить натиснути на правильну кнопку, щоб змусити нас діяти певним чином. Одне повідомлення звертає на себе увагу, два змушують задуматися, три — змушують зробити серйозні висновки, за якими слідує прийняття

рішень. Ми звикли до того, що світ сповнений брехні та всіляких вивертів, тому нам необхідно верифікувати інформацію. Ми робимо це на підсвідомому рівні. І якщо отримуємо звістки з трьох незалежних джерел, нам здається, що отримана інформація достатньо достовірна.

Виходячи з цього емпіричного припущення, я і рекомендую будувати медійні кампанії. На жаль, у мене немає незаперечних доказів власної правоти, крім дослідження про «видимість» каналів реклами, яке достатньо переконливо показує, що покупець виділяє не більше трьох каналів комунікації, де він бачив рекламу бренда, залишаючи всі інші на якомусь фоновому рівні.

Грубо кажучи, секрет медіакомунікацій полягає в тому, щоб вибрати аудиторію, яку ви вважаєте прийнятною для поширення знань про ваш продукт (у цьому випадку мова йде швидше про потенційну кількість тих, хто може скористатися вашим продуктом або послугою з урахуванням особистих якостей, місця проживання, а також пропускну здатності вашого бізнесу). Потім слід підібрати три комунікаційні канали, кожен з яких здатний охопити цю аудиторію майже повністю. Звісно, не виключено, що вам доведеться піти на певний компроміс, якщо вартість «останніх 20 % охоплення» виявиться занадто високою. Тоді можна обмежитися 80 % і надалі будувати бізнес-плани, виходячи з цього.

При цьому розміри вашої потенційної аудиторії можуть бути різними — від ста людей, яких ви хотіли б залучити до нового перукарського салону, або тієї ж сотні людей, яким ви маєте намір запропонувати свої послуги в якості консультанта, до двадцяти мільйонів жителів України, здатних придбати ваш продукт або послугу і скористатися ними.

У кожному з цих випадків вам доведеться визначити набір медійних інструментів, які дозволять найдешевшим (або найефективнішим) способом забезпечити належну кількість контактів і вибудувати розгорнутий у часі план комунікацій з регулярними вимірюваннями результатів.

Як оцінювати медіа?

Існує кілька універсальних характеристик, за допомогою яких можна оцінювати будь-які медіа та канали комунікації. Цих характеристик не так багато, й ви можете навіть скласти таблицю, яка дозволить об'єктивно оцінювати будь-який канал з погляду ваших власних потреб.

Розгляньмо кожну з цих характеристик.

1. Охоплення

Кожен канал має власне максимальне й ефективне охоплення. Максимальне охоплення — це теоретична величина. Наприклад, теоретично телебачення охоплює понад 90 % усього населення України. А промоутери теоретично в змозі вступити в контакт з усіма жителями міста.

Однак на практиці ефективні охоплення істотно менше максимальних. Зокрема, ефективного охоплення телебачення досягає близько 70 % населення, кожен наступний пункт приросту починає обходитися занадто дорого й дратує глядачів, яким доводиться дивитися рекламу по десять разів за вечір.

Що стосується промоутерів, то навіть за наявності величезного бюджету ви навряд чи зможете контролювати якість сотень тисяч контактів, тому доведеться миритися з неминучим падінням якості поля, а отже, й ефективності каналу.

Канали комунікації з найбільшим охопленням в умовах сучасної України — це передусім телебачення, інтернет у своїх медійних аспектах і, дещо меншою мірою, зовнішня реклама і радіо.

Усі інші канали відчутно пасуть задніх — звісно, якщо мова йде про контрольоване ефективне охоплення, а не про міфічні цифри, про які полубляють розмірковувати власники деяких медіа.

2. Вартість

Одразу слід підкреслити: під вартістю тут треба розуміти вартість одного контакту, тому що «докричатися» до ста людей набагато дешевше, ніж до десяти тисяч. Кожне медіа, з точки зору вартості, має свій «пори́г входу», саме його ми й будемо обговорювати, коли йтиметься про грамотне бюджетування. Але саму собою вартість слід розраховувати, виходячи з витрат на одного користувача.

Звісно, і в цій номінації буде лідирувати телебачення, з яким здатні конкурувати лише інтернет-медіа, радіо та зовнішня реклама. Цілком природно, що наймасовіші канали комунікації одночасно є і найдешевшими.

Доводиться констатувати, що за вартістю контакту між лідерами й аутсайдерами величезна дистанція. Але це в масштабах країни. Якщо ж мова йде про масштаби, наприклад, мікрорайону, то тут будуть свої лідери й аутсайдери, і хоч оцінку вартості в таких масштабах здійснити складніше, однак це треба робити.

3. Інформативність контакту

Говорячи про контакти, ми часом начебто виносимо за дужки специфіку цих самих контактів. Проте цього робити не варто в жодному разі. Адже значна частина контактів, наприклад у зовнішній рекламі,— це лише миттєвий погляд на борд, коли мозок, у кращому разі, встигає зафіксувати поза всіляким контекстом назву бренда, а в гіршому — розпізнає лише кольорову гаму, ототожнюючи її чи то з вашою компанією, чи з конкурентами, чи з колегами з абсолютно іншого ринку.

Телевізійне спонсорство дає вам можливість показати заставку, нагадати про себе або спробувати побудувати знання. Що насправді рідко викликає позитивні емоції. Телевізійна реклама здатна розповісти історію, і якщо ви вмієте цим користуватися, то зможете привернути увагу свого «контакту». Онлайн-відео виникає на дисплеї незалежно від бажання користувача, і він уже заздалегідь налаштований негативно, як і у випадку з рекламою на телебаченні.

Однак у вас залишається шанс прихилити його яскравим зображенням або захопливою історією.

І, нарешті, промоутер, що проник до офісу й домігся хоча б п'ятихвилинної аудієнції у співробітників, здатний передати «контактам» максимальну кількість інформації.

Тому, коли ми говоримо про створення значень і про те, що отримуємо в результаті, ми завжди повинні думати й про те, як цей набір значень транслюватиметься і чи достатньо для цього «пропускної спроможності» конкретного каналу комунікації.

4. Цільовий маркетинг (таргетинг)

Якщо ваша аудиторія — усе населення країни або регіону, ви не дуже замислюєтеся про таргетинг, але тільки-но вам треба зосередитися на тих, хто дійсно буде купувати ваш продукт, або хоча б відокремити тих, хто його не купить у жодному разі, тут саме час задуматися про цільовий маркетинг. Не всі канали дають можливість таргетування. Що стосується телебачення, яке б'є конкурентів за іншими параметрами, тут воно — аутсайдер. Однак на провідних ролях залишаються медіа в інтернеті. Набирає козирів зовнішня реклама зі своїм специфічним геотаргетингом^[26]. Ну і, звісно, ви можете чудово таргетуватися у власних каналах, починаючи від сайту вашої компанії та закінчуючи сегментацією розсилок.

Проте, варто зауважити, що цільовий маркетинг найчастіше не має самостійної цінності, він лише допомагає оптимізувати витрати й знизити вартість тих каналів комунікації, які спочатку будуть доволі дорогівартісними. При цьому його можна і потрібно застосовувати в якості оптимізаційного інструменту.

5. Інтерактивність контакту

У наш час створення зворотного зв'язку — колосальне благо, яким не користується лише ледачий. Зворотній зв'язок зі споживачем дозволяє вам краще задовольняти нові потреби, швидше їх виявляти та енергійно вдосконалювати продукт. Нарешті, зворотний зв'язок

дозволяє коригувати рекламні повідомлення. На нашу думку, найкращий зворотний зв'язок виникає в каналах, які ви створюєте самостійно — це e-mail розсилки або розсилки в месенджерах, директ-маркетинг або промоушн. Тут важливо лише навчитися правильно її зчитувати й аналізувати.

Щодо наймасовіших і найвигідніших каналів, то доводиться констатувати, що з точки зору інтерактивності вони майже марні.

6. Ступінь довіри

Це найскладніший, майже не вимірюваний критерій, який, однак, потребує вашої уваги. Різні канали комунікації й навіть різні медіа користуються неоднаковим ступенем довіри з боку покупців. Наприклад, споживач може скептично поставитися до рекламного ролика, але з набагато більшим ступенем довіри сприйме рекламний сюжет, замаскований під новину, яка з'явиться в ефірі відразу після випуску новин. Споживач неохоче кидає погляд на рекламний банер, але із задоволенням читає докладний опис або вивчає властивості товару, що його зацікавив.

У кожній конкретній категорії продуктів і на кожному конкретному ринку вам доведеться зіткнутися з тим, що споживачі довіряють одним медіа більше, а іншим — менше. Складіть свій індивідуальний рейтинг довіри до медіа та використовуйте його як один з параметрів під час підбору медіаміксу.

Зрештою, перед запуском кожної кампанії або під час ревізії вже наявних кампаній у ваших думках або на папері має бути табличка, зразок якої наведено нижче.

Канал Охоплення Вартість Інформативність Таргетинг Інтерактивність Довіра

До лівого стовпчика ви заносите канали комунікації, які плануєте використовувати, поряд з табличкою позначаєте цілі вашої компанії. Наприклад: «Створити у поціновувачів п'ятничних покупок відчуття, що їхні діти не будуть відчувати себе щасливими без “кіндер-сюрпризу”». Або, припустімо: «Повідомити покупців, що на ринок виходить новий бренд, налаштований зробити революцію у виноробстві». Або: «Донести до всіх виконробів Києва думку про те,

що саме цього року працювати з цим конкретним брендом сантехніки буде найвигідніше».

Решта — справа техніки. Вам необхідно зіставити дані, які вже є у вашій таблиці, з цілями, яких ви прагнете досягти. Якщо медіа, якими ви користуєтеся, здатні вирішувати поставлені завдання, отже, ви все спланували правильно. Якщо можливості цих медіа конфліктують із заявленими цілями — змінійте спліт, роблячи його відповідним до ваших планів.

Чи не порахувати нам, заможні кроти? Бюджетування

Питання бюджетування маркетингових витрат, як не дивно, залишається одним із найгостріших, хоча логіка планування в цій сфері досить проста. Основні проблеми з бюджетуванням виникають через те, що у свідомості менеджменту компаній віз зазвичай стоїть попереду коня.

Здавалося б, що може бути простіше — ви плануєте маркетингові витрати, щоб отримати деякі заплановані доходи. У нормальній економіці компанії займаються просуванням своїх товарів і послуг саме таким шляхом. Проте в Україні набагато частіше доводиться чути: ось заробимо грошей і тоді частину прибутку витратимо «на маркетинг».

Парадоксально, але чимало цілком розсудливих керівників саме так бачать бізнес-процеси у своїх компаніях: мета бізнесу — заробляння грошей на просування. Погодьтеся, це абсурд. Однак практично кожному маркетологу доводилося працювати в умовах, коли витрати на просування визначаються як відсоток від обігу, а рекламні кампанії плануються, виходячи з фінансових результатів попередніх періодів.

Це нагадує закони, що діяли в Задзеркаллі, вигаданому Льюїсом Керролом,— коли для того, щоб потрапити додому, доводилося щосили бігти в протилежному від будинку напрямку. Однак в реальному світі «задзеркальна» логіка не працює, а витрати на просування — це невід’ємна частина загального плану дій, спрямованого на розвиток бізнесу.

Бюджетувати витрати на просування слід виходячи із завдань, які ви ставите перед собою. Завдання ці, у свою чергу, формуються на основі обраної та прописаної стратегії, а стратегія виникає як наслідок доктрини, в межах якої розвивається ваша компанія.

Ось чому після проходження всіх попередніх етапів бюджетування не має викликати у вас труднощів.

Фактично, у бюджеті мають бути зафіксовані ті рішення, що були ухвалені раніше і знову перевірені в реальному обчисленні. Витрати на просування повинні залишатися в межах бізнес-планів, що підтверджують обрану стратегію.

Ваше завдання — каскадувати загальні цифри, декомпозуючи їх відповідно до рішення про значення, які ви створюєте, і каналів комунікацій, які ви обрали для донесення цих значень.

Слід пам'ятати про те, що кожен канал комунікації має свій «порог входження», і може трапитися так, що обраний вами оптимальний медіа-план неможливо буде реалізувати в межах обраної вами бізнес-моделі.

Інакше кажучи: вам необхідно дати поштовх бренду за допомогою телевізійної реклами, а поріг входження на телебачення — п'ять-шість мільйонів гривень. За умов найуспішнішого розвитку подій ви не зможете розраховувати на вихід проекту в прибуток з такими витратами.

Цей конфлікт необхідно обов'язково вирішити. І це рішення має бути тверезим і зваженим, що взагалі-то не дуже властиво вітчизняному бізнесу. Тут можливі кілька сценаріїв, зокрема зміна бізнес-моделі, виходячи з нових даних про мінімальну вартість просування, зміна цілей, яких ви плануєте досягти, або радикальний перегляд плану просування.

Однак жоден із цих сценаріїв не має бути «силовим». Один з найпоширеніших сценаріїв, що реалізуються в нас,— це банальне зниження планових витрат до цифр, передбачених рамками бізнес-плану. Після чого виникає фрустрація через те, що поставлені завдання не виконуються й проект руйнується на очах.

Треба чітко розуміти, що розміщення рекламних матеріалів у медіа з ресурсом, нижчим за «порог входження»,— це неефективне витрачання коштів. Прогнозувати його результативність як відсоток від оптимального розміщення — значить, обманювати себе. Ефект у будь-якому разі буде близьким до нуля.

У подібній конфліктній ситуації, якщо ви вирішили переглянути вашу комунікаційну стратегію, слід пам'ятати, що ви формуєте абсолютно нову конфігурацію з новими очікуваними показниками. У черговій ітерації ви можете намацати медіа-стратегію, що дозволяє

вирішити встановлені перед вами завдання в межах стратегії компанії, а можете перейти до чергової стадії конфлікту.

Цей ітераційний процес дозволяє вирішити майже будь-яке бюджетне завдання, яке має рішення, однак лише в тому випадку, якщо при цьому мається на увазі можливість, що з заявленими умовами завдання може не мати рішення, та ви абсолютно відверті в оцінках результативності.

Бюджетування на основі розв'язуваних бізнес-задач, а не залежно від можливостей бізнесу витрачати гроші перетворює маркетинг — не тільки номінально, а й фактично — на ядро бізнесу. Тоді як формування маркетингового бюджету, виходячи з «накопичених фондів», «успішно закінченого року», «відсотка від обігу», робить маркетинг лише «центром витрат», що згодом згубно позначається як на розвитку самого маркетингу, так і на розвитку бізнесу загалом.

Тільки бюджетне планування «від завдань» дає бізнесу можливість стати максимально ефективним і перетворює просування на невід'ємну частину продукту, що створює додану цінність для споживача та дійсно задовольняє його раціональні та емоційні потреби.

Відповідальне й усвідомлене планування витрат дозволяє бізнесу бачити реальний результат просування і зміни споживчої поведінки. Також можна побачити відповідність планів отриманого результату. За умов будь-якого іншого підходу результативність розмивається, оскільки план складається не у зв'язку з нагальними завданнями, а відштовхуючись від можливостей.

Ефективне бюджетування не тільки дисциплінує і маркетинг, і бізнес загалом, але й дозволяє зафіксувати єдину правильну позицію маркетингу в структурі компанії.

Тільки
МАНУВАННЯ
«від задар»
дає можливість
БІЗНЕСУ БУТИ
МАКСИМАЛЬНО
ЕФЕКТИВНИМ

ОНЛАЙН: ЯК ЗРОБИТИ ТАК, ЩОБ НОВИЙ СВІТ НЕ ПЕРЕТВОРИВСЯ ДЛЯ ВАС НА ЗАДЗЕРКАЛЛЯ

Здається, ще нещодавно Тім Бернерс-Лі зі своєю командою налагоджував перший в історії протокол передачі даних, за допомогою якого віддалені комп'ютери могли обмінюватися інформацією. Спочатку цей проект був призначений винятково для вчених CERN^[27] і використовувався тільки у внутрішній мережі. Навряд чи Тім міг уявити, що за чверть століття між собою будуть одночасно спілкуватися мільярди (страшно уявити!) комп'ютерів, а гіперпосилання, за допомогою яких далекого 1989 року він намагався полегшити пошук документів і файлів, перетворяться на можливість вільного серфінгу в безмежному інформаційному океані.

Утім, і Ларрі Пейдж, і Сергій Брін, розробники і співзасновники пошукової системи проектування Google, намагаючись полегшити пошук наукових праць, розосереджених різними бібліотеками і книгосховищами, навряд чи здогадувалися про те, що подарують дітищу Бернерса-Лі абсолютно нові сенс та значення. Та й Марк Цукерберг, дозволивши кожному студенту Гарварда завести сторінку в маленькій соціальній мережі, описати себе та контактувати з друзями, не уявляв, наскільки глибоко він змінює первісне призначення Всесвітньої мережі.

Несподіванки слідували одна за одною. Джефф Безос, почавши продавати книги онлайн і орієнтуючись на просунутих інтелектуалів, перевернув усі колишні уявлення про ритейл, а Джек Ма, засновник компанії «Alibaba Group», задуманої як майданчик для торгів малих і середніх підприємств, що страждають від перевиробництва, перетворив своє дітище на одну з наймогутніших сил світової економіки, не виходячи за межі Всесвітньої мережі.

Можна перерахувати ще десяток–другий знакових фігур, чия появу на конференціях будь-якого рівня делегати зустрічають пошепки та

оплесками. Однак навіть згаданих тут імен достатньо, щоб зрозуміти, наскільки динамічно розвивається Глобальна мережа, якими глибокими можуть бути зміни і як камінь, кинутий однією людиною, може викликати цунамі, що накриє всю планету.

Сьогодні Інтернетом користуються понад 3,5 мільярда людей, а швидкість змін у віртуальному просторі набагато перевищує динаміку змін у звичному для нас «матеріальному» світі.

Інтернет відкрив можливості, про які люди раніше просто не замислювалися, що, своєю чергою, дозволило не втілювати фантазії, а творити нову, абсолютно іншу реальність.

У цій реальності до кооперації можуть вступити мільйони людей, тут можуть «прокинутися відомими» не тільки актори після тріумфальної прем'єри фільму або спортсмени, встановивши нові світові рекорди. Часом тут дистанція від задуму до втілення ідеї вимірюється годинами, а кількість рукостискань, що пов'язують будь-яких двох мешканців нашої планети, швидко скорочується з шести до чотирьох^[28].

Якщо ви досі вважаєте, що Інтернет далекий від сучасного бізнесу, то згадайте про те, як змінилося ваше власне життя після появи, наприклад, сайту Booking.com. Цей проект зрівняв у правах власників брендів з історією в декілька століть із готелями, про які ще вчора ніхто не чув. Як і квиткові служби, Booking.com буквально «убиває» старий добрий туристичний бізнес, заснований ще Томасом Куком і його знаменитою конторою.

Місто за містом, країну за країною опановують Uber і Gettaxi, послідовно перемагаючи традиційний бізнес автомобільної епохи — звичайне таксі. Кермувати вміє кожен, перевозити пасажирів — теж, але немає ніякої причини підкорятися правилам, установленим непрозорим ринком, якщо можна створити нові.

Століттями «Спілки союзу землі й неба» («Саньхейхуей»), більш відомі як тріади, жорстко контролювали найдавнішу (без обмежень) професію в Південно-Східній Азії. Ці таємні кримінальні організації перетворили тисячі жінок на професійних проституток та отримували захмарні прибутки, виступаючи в ролі примусових менеджерів-сутенерів.

Інтернет і соціальні мережі змінили навіть проституцію, перетворивши її з ринку професіоналів на ринок «аматорів», де будь-

яка дівчина або юнак можуть одноразово або декілька разів пропонувати свої секс-послуги, не боячись того, що їхній заробіток хтось відбере, а їх самих примусять займатися цим десятки років поспіль. Широка пропозиція «зруйнувала» ринок, і тріади вхопили облизня, тому що недооцінили можливості соціальних мереж.

Пішов у небуття й світ тоталізаторів, де вболівальники в обмін на свої монети і купюри отримували паперові розписки і могли зробити ставку лише на результати вкрай невеликої кількості спортивних подій.

Сьогодні ви можете зробити ставку навіть у той момент, коли до кінця гри залишаються лічені хвилини. Ви можете поставити на безліч змагань і випробувати радість перемоги або гіркоту поразки, не відриваючись від екрана власного смартфона. Перебуваючи в Україні, ви можете зробити ставку на результат будь-якої гри навіть у другій волейбольній лізі Японії. Врешті-решт, цей ринок отримав можливості для майже необмеженого зростання і цілком скористався цим.

Сучасний інтернет — це Брахма та Шіва, руйнівник і творець в одній особі. Поки одна його іпостась танцює свій згубний танець, інша вже готова творити, вибудовуючи нові світи на руїнах загиблих. І треба визнати, що ці нові світи часто виявляються кращими за колишні, адже неприборканий Шіва для своїх жертв завжди обирає те, що вже не є прекрасним.

Сьогодні чимало людей заглядають у цей новий світ з острахом, відчуваючи себе, наче Аліса, яка потрапила в Задзеркалля. Вони очікують дивацтв, недомовок, неприємностей, плутанини, а то й штрафів у тисячу фунтів за зайве слово або кільце тютюнового диму. Страх жене їх геть від магічного дзеркала, змушуючи забиватися в темні кути й звідти перелякано стежити за тим, як Задзеркалля поглинає людей, предмети, образи і зв'язки між ними, наче чорна діра.

Погодьтеся, однак, що це не найкращий спосіб співіснування з новою реальністю. Навіть Аліса швидко розібралася, що до чого в задзеркальному світі, тож сучасним бізнесменам, а маркетологам і поготів слід було б давно зрозуміти, що віртуальне Задзеркалля — лише частина нашого великого всесвіту. Невід'ємна, цілком органічна частина, причому настільки, що сьогодні межа між цими частинами практично непомітна.

Чимало з нас ще пам'ятають часи, коли в Інтернет «пірнали», відключаючи телефон і вслухаючись у мелодійний свист модемів, що

встановлювали віддалене з'єднання. Той Інтернет був рваним, повільним і дивним. До нього зверталися, щоб схопити порцію інформації та негайно повернутися назад. Він був подобою віконця в залізній завісі або маленькою хвірткою, що веде до чарівного саду.

Імовірно, саме пам'ять про це заважає багатьом із нас правильно сприймати сучасний Інтернет. Хвіртка перетворилася на гігантський міжзоряний портал, і ключ від неї постійно лежить у кишені кожного користувача. І наче в чудовому романі Філіпа Пуллмана «Магічний ніж», цей портал невидимий і неосяжний, до того ж світи, які він з'єднує, настільки ідеально «зістиковано», що часом неможливо зрозуміти, в якому з них ми перебуваємо нині й де проводимо більшу частину нашого життя.

Межі більше не існує. Люди живуть онлайн

Ключова відмінність Інтернету-2012 від Інтернету-2017 у тому, що туди більше не «пірнають». В Інтернеті живуть постійно, не розділяючи онлайн-існування з життям офлайн. Доповнена реальність — це не красиві картинки, а наше повсякдення.

Нещодавно вранці, вийшовши з дому, де я був підключений до WI-FI, я раптом виявив, що більше не перебуваю онлайн. Оператор повідомив мене про заборгованість і негайно відключив усі можливі види зв'язку. Раніше, щоб вирішити цю проблему, мені б довелося шукати найближче відділення мобільного оператора, відділення банку або платіжний автомат.

У 2017 році мені виявилось досить на півхвилини пригальмувати, проїжджаючи повз знайомий ресторан, щоб «підхопити» тамтешній WI-FI, зайти до банківського додатку, перекинути необхідну суму на особовий рахунок і рушити далі — вже зі зв'язком.

Інтернет органічно вплетений у наше життя, і не дарма Google краще за мене знає, куди я збираюся сьогодні ввечері.

Коли межа між двома світами розчинилася, не всі й не одразу це усвідомили. Ба більше, досі багато хто продовжує сприймати Інтернет як ще одне медіа, гадаючи, до чого він більше подібний — до телебачення чи радіо. Таке ставлення сформувалося ще в ті часи, коли в Інтернет дійсно «пірнали» — як у ТБ, радіо, зовнішню рекламу, і ви могли передбачити, в якому часовому слоті цим медіа будуть користуватися певні соціальні групи.

Утім, традиційні медіа залишилися колишніми. Телевізор люди вмикають у певний час, повертаючись із роботи, радіо слухають у машині, зовнішню рекламу помічають під час пересувань вулицями і замиськими автотрасами, а рекламу на транспорті споглядають у метро, автобусі або трамваї.

Інтернет немає часових слотів і географічних обмежень. Людина перебуває в ньому постійно та безперервно, іноді навіть уві сні. Це

разюче відрізняє Інтернет від традиційних медіа — і не дозволяє ставитися до нього, як до медіа.

Інтернет — це частина життя, і функція інформаційного каналу — лише одна з його численних іпостасей. Зникнення кордонів між реальним і віртуальним світом радикально змінило роботу маркетолога і зробило його присутність в Інтернеті необхідною умовою існування будь-якої компанії.

Поглянувши на динаміку капіталізації найбільших світових бізнесів, можна помітити кілька особливостей. По-перше, B2B-компанії — нафтовидобувні, металургійні або хімічні — стрімко втрачають колишні лідерські позиції, тому що ростуть значно повільніше, ніж компанії B2C, орієнтовані на кінцевого споживача. По-друге, бізнес, певною мірою пов'язаний із Інтернетом, упевнено окуповує перші рядки рейтингу. Google, Apple, Amazon, Facebook, Uber, Twitter, Alibaba, Tencent, Snapchat — ось імена нових локомотивів світової економіки, чиї темпи розвитку продовжують випереджати середні показники як топів рейтингу Forbes, так і розвинених країн. Окрім того, практично всі компанії, яким удається у найкоротші терміни буквально з нуля досягти мільярдної капіталізації («єдинороги»), представляють індустрію, яка зробила ставку на онлайн-, а не на офлайн-бізнес.

Цікаво, що ситуація в Україні, як і в інших пострадянських країнах, в мініатюрі відображає загальносвітові тенденції. Поки, щоправда, переважно з точки зору темпів зростання, але років за п'ять, я вважаю, компанії, які заробляють онлайн, почнуть лідирувати й у нас.

Для того щоб зрозуміти причини того, що відбувається, слід звернути увагу на дві найпотужніші тенденції — саме вони визначають швидку перемогу бізнесів, орієнтованих на онлайн, над суто «матеріальними» бізнесами.

Ми обираємо. Де обираємо?

Ми неодноразово торкалися теми відмінностей між покупками і споживанням. Очевидні речі: корм для собак споживають домашні улюбленці, а купують — господарі. Жінки складають перелік покупок, необхідних для ведення спільного господарства, а чоловіки, навпаки,— беруть активну участь у купівлі автомобіля для жінки. Перелік подібних прикладів можна продовжувати нескінченно.

Словом, ми з вами дійшли висновку, що споживач і покупець — це різні сутності. А іноді ці різні сутності можуть перебувати в тій самій людині.

Водночас, з точки зору бізнесу, не так уже й важливо, хто і як буде споживати продукт. Набагато важливіше, хто, в яких кількостях і як його придбає. Але ще важливіше те, хто і як ухвалює рішення про покупку, робить той самий вибір, який турбує думки всіх бізнесменів і маркетологів.

І ось тут з'ясовується, що навіть до настання ери «інтернету речей»^[29], де більшість покупок здійснюватиметься в автоматичному режимі й лідер отримає все, стався величезний зсув.

Нині вибір товарів і послуг все частіше відбувається в Інтернеті. Перебуваючи онлайн, людина приймає рішення про те, що саме вона має намір купити. І ця обставина навіть важливіша за той гігантський обсяг покупок, які «фізично» відбуваються в Інтернеті.

Уявіть своєрідну ретроспективу ваших останніх покупок і спробуйте відповісти якому-то щиро: які з них були здійснені виключно офлайн (тобто ви думали про цей продукт, вибирали його, отримували інформацію про нього де завгодно, тільки не в Інтернеті). Вважаю, таких покупок виявиться не дуже-то й багато. Проте ситуацій, коли ви саме в Інтернеті приймаєте рішення, яку саме покупку зробите, щодня стає все більше.

І не важливо, чи читали ви відгуки про товар або опис міста, який привернув вашу увагу для туристичної поїздки, чи шукали інформацію про стоматологічну клініку або переглядали нові колекції відомих дизайнерів. Головне полягає в тому, що ваш вибір відбувся онлайн.

Ставши пріоритетним місцем вибору, Інтернет моментально перетворився на основний майданчик товарообігу на роздрібних ринках.

Відповідно, компанії, чиї товари і послуги стають доступними для вибору в Інтернеті, виграють конкуренцію, інші ж приречені на повільне (а в перспективі — прискорене) вимирання.

Звісно, слід узяти до уваги і ту обставину, що в більшості випадків вибір відбувається навіть не у звичайному інтернеті, а в мобільному, оскільки саме смартфон, комунікатор або планшет дозволяють людині підтримувати постійний зв'язок зі Всесвітньою мережею і здійснювати десятки виборів щодня. Мобільна революція вже перемогла, тим більше що в низці країн у зв'язку з відносно високою вартістю комп'ютерів звичайних користувачів інтернету практично відразу «перехопили» смартфони — навіть в Україні сьогодні мобільний трафік уже перевершує десктопний.

Але чому весь вибір невідворотно переміщується в онлайн? Відповідь проста — людина завжди прагне обирати краще. У пошуках цього «кращого» вона хоче отримати інформацію з достатньої кількості джерел. Світ офлайну завжди обмежує її в доступі до інформації. Та й традиційна референтна група в офлайн — родичі, друзі та знайомі — вже не настільки ефективна, як у минулому. Ви напевно чи почнете обдзвонювати всіх поспіль, щоб з'ясувати їхню думку, або без коливаний зробите так, як радять близькі.

Інші джерела офлайнової інформації надзвичайно обмежені порівняно з тією безмежністю, яку відкриває онлайн. Саме можливість отримати достатню для вибору інформацію майже завжди робить онлайн основним місцем вибору в межах будь-якого споживчого акту.

І чим ширшає розрив між кількістю доступної інформації в Інтернеті і звичайними джерелами, тим більше виборів відбуватиметься онлайн. Цей процес буде продовжуватися доти, доки офлайн-вибір не залишиться долею невеликого і дуже консервативного сегмента споживачів.

Наявність інформації про вашу компанію та ваш продукт у доступних онлайн-джерелах, зрештою, й визначить — чи будете ви брати участь у «розіграші призів» і чи будуть на вас зважати покупці, здійснюючи свій вибір. Загалом, мова йде вже не про вашу присутність

онлайн, а про масштаби присутності в мережі, і це необхідно враховувати вже зараз.

Онлайн продовжує наступати тому, що допомагає людям верифікувати свій вибір практично в будь-який момент часу, що особливо важливо для тих, хто майже не робить різниці між життям онлайн і офлайн. І кількість таких людей, як ми вже переконалися, неухильно зростає.

Інтернет рівною мірою вдалий як для імпульсивних покупок — адже зовсім нескладно з'ясувати, що являє собою якась річ або послуга безпосередньо в момент транзакції,— так і для розсудливого вибору, адже навіть здійснюючи покупку офлайн, покупець має можливість докладно все дослідити в Інтернеті.

Вибір без Інтернету поволі стає долею ретроградів, і в такій ситуації абсолютно не важливо, яким саме чином була здійснена покупка.

Популярність Інтернету як місця, де відбувається вибір, обумовлена ще одним трендом, про який ітиметься далі.

Vox populi — vox dei, або експерт помер

В онлайн-світу існує ще кілька принципових відмінностей від традиційного світу. Онлайн — сфера абсолютної прозорості. Тут шила в мішку не сховаєш, і якщо в офлайн чимало хто зазвичай дозволяє собі замовчувати негативні відгуки розлючених споживачів, то в Інтернеті проігнорувати їхню думку не вдасться. Негативний коментар, залишений будь-де, неминуче опиниться перед очима споживача, що здійснює вибір, і може завдати вашому бізнесу непоправної шкоди.

Друга, і суттєвіша відмінність — онлайн живе за законами шеф-кухаря Густо з легендарного мультфільму «Рататуй». А Густо не раз повторював: «Готувати здатен кожен!» — заперечуючи тим самим обраність за правом народження або приналежності до певної соціальної групи.

Сьогодні Інтернет зрівняв у правах тих, кого раніше вважали експертами, з тими, хто користується статусом звичайного користувача. Свого часу Червоний гід Мішлен слугував дороговказом і незаперечним авторитетом для гурманів у всьому світі. На цей довідник орієнтувалися всі, хто любить як слід поїсти, і за допомогою його рейтингів дійсно можна було знайти кращі ресторани. Нині Червоний гід Мішлен не гірший, ніж раніше, а його інспектори так само прискіпливо оцінюють заклади, проте в ролі порадника він усе частіше програє і Google, і навіть американському сайту подорожей TripAdvisor, які надають можливість з'ясувати думку про той чи інший заклад десятків і навіть сотень тисяч людей.

Vox populi — глас народу — зрештою переважає. Ви можете використовувати будь-які експертні оцінки у своєму рекламному ролику, але якщо товар отримає мільйон негативних відгуків, експертам не повірить жодна людина. Звичного для багатьох світу, у якому чимало вирішувалося тільки сумами, необхідними для «купівлі» експертів найвищого рівня, більше не існує.

Критики, рецензенти, селебритіс, як і раніше, намагаються розповісти нам про свій вибір, але тепер їхній голос не тільки знайшов альтернативу, але й, по суті, розчинився в тисячах інших голосів.

Ще не так давно музичні продюсери, редактори теле-і радіоканалів самостійно визначали, що таке «формат» і який виконавець має шанс бути почутим покупцем. Сьогодні YouTube дав можливість будь-якому виконавцю безпосередньо звернутися до слухача, і тепер уже голосування мільйонів вирішує, прийде успіх чи ні. Влада експертів нехай і не випарувалася остаточно, але вже істотно обмежена. Так що в деяких сферах установилася, так би мовити, «конституційна монархія», а в інших — повна демократія.

Глас народу нарешті дійсно став голосом Божим. Непохитний менеджер супермаркету, який колись чи не одноосібно визначав, який товар буде стояти на полиці, а отже, і те, що повинен обрати покупець, поступово програє боротьбу маркетплейсам, де немає регуляції, а товар на полицю може поставити буквально будь-який продавець.

Вибір, який споживач робить в Інтернеті, підкріплений думками тисяч людей, і цими думками вельми складно управляти. Вперше в історії ми бачимо реальну демократію в дії, і єдине, що може допомогти компанії в цій ситуації,— створення дійсно популярного і привабливого продукту. Якщо ви не можете похвалитися тим, що люди вас люблять, або принаймні тим, що ви не викликаєте у них відторгнення, то не можете розраховувати на вибір з їхнього боку на вашу користь. Ба більше, брехня, яку ви, ймовірно, захочете «навісити» споживачеві, відкриється набагато швидше, ніж це відбувалося раніше.

Будьте готові до того, що тепер вас оточує «багатоголосий хор», який стежить за кожним вашим кроком. І якщо ви гарні — вас підтримають і піднесуть на гребінь успіху. Якщо ж ви помиляєтеся, то дізнаєтеся про це доволі швидко. І якщо не виправите помилку — можете втратити все.

Інтернет не дозволяє уникати споживачів черговими фразами й обіцянками або купувати любов покупців за допомогою авторитету експертів і зірок. Коли мільйони людей мають можливість висловитися — вони висловлюються перш за все про продукт, створюючи свій власний асоціативний ряд, який може виявитися вкрай несприятливим для вас.

Усім нам доведеться звикнути до думки, що значення, створювані користувачами, генерований ними контент поступово займає майже весь комунікаційний простір, і функція PR, функція бренда, функція власне компанії набувають іншого значення.

Хочеш не хочеш, але тепер доведеться ставати не уявними, а реальними володарями думок споживача. Раніше цей почесний титул — «володар думок» — здобували письменники і мислителі, чиї ідеї мали значний вплив на суспільство, хоча виміряти ступінь цього впливу було доволі важко, а чимало ідей часто й охоче спотворювали. Так, наприклад, секта катарів і учасники «хрестових походів пастушків» у XII–XIV століттях потопили в крові Прованс, надихаючись шляхетними ідеями містика і мислителя Йоахіма Флорського, а Володимир Ленін розв'язав жорстокий терор на просторах Російської імперії, спираючись на приписувані ним же Карлові Марксу теоретичні положення.

Але тепер ми, нарешті, можемо досить ясно зрозуміти, які думки володіють людьми, оскільки вони не тільки обмінюються цими думками, але і трансюють їх назовні.

Тому сьогодні будь-який бренд має продукувати інформаційне поле — своєрідний «поживний бульйон», на основі якого звичайні покупці починають генерувати значення, які в подальшому почнуть залучати інших покупців до вашого бренда.

З одного боку, це досить складно для компаній, маркетологів і брендів, які звикли функціонувати в режимі трансляції, тобто виходячи з того, що багато разів повторене безальтернативне повідомлення рано чи пізно досягне свідомості покупця. Коли ж повідомлення отримує альтернативу, це загрожує зростанням витрат на його донесення і не гарантує результату.

З іншого боку, люди, які вміють створювати привабливі значення та захопливі легенди, отримують додаткову перевагу. Якщо ви навчитесь бути цікавими для багатьох, виникне «ефект снігової кулі» — постійне збільшення кількості контенту, що створюватиметься навколо ваших історій і брендів.

Сьогодні популярність книги багато в чому визначається кількістю «фанфіків» — аматорських наслідувань, які створюються на основі її сюжету або за участю улюблених героїв, а популярність бренда часто обумовлена тим, чи переказують люди його історії.

Для того щоб це відбувалося, ви повинні створити щось справді захопливе. Ну, а якщо ви не генеруєте те, що викликає інтерес (таких брендів теж чимало), то, принаймні, намагайтеся не давати приводів користувачам інтернету для створення негативного контенту — адже боротися з ним практично неможливо.

Магія цифр. Небезпека цифр. Робота з цифрами

Коли ви починаєте працювати з даними, які отримуєте онлайн, з'ясовується, що цифри, з якими вам доводиться мати справу, описують буквально все. Французький математик, фізик і астроном П'єр-Симон Лаплас, який колись заявив, що може точно передбачити майбутнє, якщо йому дадуть дані про місце розташування всіх частинок у Всесвіті, напевно, розгубився б від можливостей, які надають сучасні «big data». Адже поведінка кожного користувача нині може бути достовірно зафіксована, й, аналізуючи цю поведінку на мільйонних масивах і виявляючи закономірності, ми знаходимо таку прогнозну функцію, що великий вчений міг би тільки позаздрити нашим можливостям.

Утім, Вернер Гейзенберг, сформулювавши принцип невизначеності, вніс чимале сум'яття думок і остаточно розвіяв класичні уявлення про те, що ми можемо володіти абсолютним знанням і уявляти себе мало не божествами.

З людьми і цифрами, які їх описують, справа приблизно така сама. Правда, невизначеність тут проявляється в трохи іншому. Незважаючи на статистичну значущість даних, отриманих за допомогою «big data», поведінка окремо взятої людини у кожен момент часу залишається спонтанною, що вносить елемент випадковості до розрахунків.

Отже, зачаровуючись магією цифр, не слід забувати, що ми живемо не у світі Лапласа, а у світі Гейзенберга і квантової механіки. Утім, до повноцінного використання «big data» більшості компаній України ще досить далеко. Швидше, слід говорити про фіксацію деяких закономірностей із подальшою перевіркою гіпотез на окремих масивах даних. І прогностична сила цих гіпотез поки вельми обмежена, що, втім, не скасовує необхідності рухатися в напрямку «data science»^[30], тримаючи подумки те, що ця наука, ймовірно, стане основою вивчення поведінкової економіки в найближчому майбутньому.

Займаючись онлайн-проектами, ми домагаємося того, чого ніяк не можемо досягти в офлайнових проектах. Ми можемо побудувати абсолютно прозору «лійку продажів» і визначити показники утримання для своїх клієнтів. Ми можемо абсолютно точно визначити канал, за допомогою якого покупець прийшов до нас, з'ясувати вартість цього клієнта (він стає лідом, тобто потенційним покупцем, який відреагував на маркетингову комунікацію онлайн). Це дає можливість порівнювати канали й обирати найоптимальніші.

Ми точно знаємо, які клієнти проходять уздовж лійки далі, затримуючись у вашій базі, залишаючи в ній або телефон, або електронну пошту, або інший ідентифікатор. «Окільцьовані» у такий спосіб клієнти теж мають свою вартість і за ними можна вести окрему статистику: навіть якщо вони нічого не купили в перше відвідування, їх цілком можна схилити до покупки в майбутньому, скориставшись їхніми контактними даними, необачно залишеними в наших «тенетах».

Ми також можемо точно дізнатися, скільки людей з тих, хто залишили свої дані, все ж таки здійснюють покупки. Так визначаються конверсія — частка користувачів, які стали покупцями, від загальної кількості залучених відвідувачів ресурсу — і вартість кожного продажу.



Володію чи цими даними, важко втриматися від спокуси побудувати модель, що визначає ефективність бізнесу. Ця спокуси не є чимось ганебним. Навпаки, таку модель необхідно будувати якомога регулярніше. Небезпека криється в омані, що отримані на старті дані можуть служити орієнтиром і в подальшому.

На жаль, у таку омани впадає чимало стартаперів і маркетологів, які започатковують бізнес в Інтернеті. Отримані на старті параметри «лійки продажів» використовуються як основа для поліпшень у межах продуктово-медійного інструментарію. У гонитві за частками відсотка конверсії здійснюються незліченні А/В-тестування окремих сторінок, заголовків листів, частоти відправки повідомлень або взаємного розташування елементів.

Зазвичай ця робота доволі результативна. Кожна нова дія, кожна нова гіпотеза приносять якийсь результат. Причому цей результат можна виміряти і його треба вважати метою для відповідального за нього співробітника.

На жаль, досить часто вперта й кропітка робота з мікродосконалення призводить до того, що основний бізнес «застоюється», а продукт втрачає зацікавленість користувачів (або залишається нецікавим, незважаючи на гідний потенціал).

Так, наприклад, отримавши стартову конверсію на покупку з органічного трафіку на рівні 1 %, бізнес може старанно боротися за те, щоб збільшити цей показник до 1,07 %, тоді як конкурент, удосконаливши продукт або провівши активну рекламну кампанію, легко виходить на рівень у 3 % і тільки після цього приступає до оптимізації.

Небезпека цифр полягає в тому, що вони часто підштовхують маркетологів і бізнес до «точкових» поліпшень. До того ж, подібна діяльність цілком відповідає психотипу багатьох співробітників, які, не втрачаючи відчуття причетності до загальної справи, щотижня висувують нікчемні гіпотези й тестують їх.

Цифри стають вагомими й значущими, якщо розглядати їх у комплексі. Вони допомагають зрозуміти хід розвитку бізнесу, стежити за успіхами і невдачами, але, стаючи рабами цифр, ми часто припиняємо бачити значення, що ховаються за ними.

Інша спокуса Інтернету, що для багатьох стає просто непереборною,— величезна кількість доступних цифр. В офлайн-світі маркетолог часто стикається з тим, що багато чого доводиться добудовувати та домислювати. В онлайні ми можемо отримати числові відповіді майже на всі питання, однак показників, що дають уявлення про глибинні й ключові процеси, як і раніше, не так багато, і важливо, щоб вони не загубилися в океані даних. Ще гірше — обрати в якості основних другорядні показники.

Згадаймо, наприклад, як довго маркетологи гналися за кількістю підписників у соціальних мережах — доти, доки не стало абсолютно зрозуміло, що цей показник має слабкий зв'язок із будь-якими бізнес-показниками.

Грамотна робота з даними завжди починається з побудови моделі бізнесу, що працює, та визначення провідних факторів, що впливають

на нього. Найпростіше будувати цю модель за допомогою блок-схем.

Візьмемо як приклад маркетплейс, орієнтований на продаж товарів. Безпосередній дохід йому зазвичай приносять відрахування, що здійснюють продавці, які використовують майданчик для торгівлі. Відрахування в різних моделях можуть бути прив'язані до різних показників. Це може бути фіксований внесок за право працювати на майданчику впродовж певного часу або будь-яка транзакційна модель — CPS-оплата залежно від товарообігу, CPA-оплата за проведену транзакцію, а також CPC-оплата за переходи на картки товару — рекламна модель.

Одразу треба зазначити, що сама можливість вибору моделі та свобода у встановленні розцінок визначаються ступенем привабливості майданчика, яка, у свою чергу, є одним із значущих бізнес-факторів. Наприклад, якщо майданчик не має ліквідності для кожного продавця, йому важко буде встановити хоч якусь високу плату в будь-якому форматі. Мерчанти не відчуватимуть значимість майданчика й легко відмовляться від нього за найменшого дискомфорту.

Зростання ліквідності й одночасне зростання популярності майданчика, сили бренда та довіри до нього дозволяють збільшувати так званий «take rate» — відсоток від загального товарообігу, що стягується майданчиком.

Для того щоб забезпечити ліквідність, майданчик повинен залучати достатню кількість покупців, які мають не тільки цікавитися товарами, але й купувати їх.

З іншого боку, покупці менш охоче купуватимуть щось у тому разі, якщо вибір товарів буде обмежений або цінова пропозиція виявиться недостатньо привабливою.

Кількість і якість товарів забезпечують продавці, конкуренція між якими приводить до зниження цін, що робить майданчик більш привабливим для покупців.

Оскільки купівельний ресурс у нашій країні обмежений, для збереження і підтримання ліквідності покупці мають періодично повертатися за покупками, що можливо за умов попереднього успішного досвіду. Успішний досвід забезпечують продавці, яких мотивує до якісного сервісу майданчик, ранжуючи продавців залежно від відгуків покупців.

Отже, система працює лише тоді, коли перебуває в збалансованому стані, і цей баланс «піднімає» її вгору. А отже, цифри, які ми отримуємо, спостерігаючи за цим маркетплейсом, не мають обмежуватися інформацією про кількість компаній-учасників або трафіку. Тому і робота над тим, щоб «налити трафік», поліпшивши тим самим локальні показники, теж ні до чого не призводить.

Відстежування поведінки моделі дозволяє усвідомити, чи зберігається баланс у системі та яка з її двох найважливіших частин потребує підкріплення.

Якщо покупці відвідують майданчик, але не здійснюють покупку, справа може бути зовсім не в їхньому досвіді користувачів. Найчастіше, виявивши таку картину, маркетолог кидає всі сили на те, щоб, перевіривши сотню гіпотез і поліпшивши поведінку відвідувача на кожній сторінці, досягти зростання конверсії на 0,04 %. Однак упродовж часу, витраченого на ці «вправи», може бути втрачений баланс, і це викличе негативну ланцюгову реакцію.

Насправді проблема може полягати в недостатності пропозиції в певній категорії товарів або в небажанні продавців запропонувати найпривабливіші умови. І лише поліпшивши товарну пропозицію, можна істотно змінити ситуацію з конверсією.

Утім, існують також інші причини виникнення проблем. Так, іноді навіть за наявності достатньої кількості товарів покупець із недовірою ставиться до самого майданчика, вважаючи його не дуже надійним. Тому він проводить на ньому деякий час, після чого вирушає шукати безпечніші варіанти покупки. Вирішення цієї проблеми слід шукати в сфері комунікації — воно може дати істотний приріст товарообігу й відновити баланс тільки завдяки поліпшенню поведінкових патернів користувача.

З іншого боку, вимірювання цінової еластичності може показати, що продавці дуже низько оцінюють послуги майданчика і не готові сплачувати очікуваний ним «take rate». У цій ситуації може допомогти нарощування товарообігу через залучення покупців на майданчик. Для цього можуть стати в пригоді і реклама, і покупка платного трафіку. Цю ситуацію здатне змінити й послідовне поліпшення іміджу майданчика в очах продавців шляхом підвищення його «цінності, що сприймається», природньо приводячи до зміни цінової еластичності.

Зазвичай у випадках масштабних проєктів цифри, що генеруються онлайн, інформують не про вузькі завдання, конкретні проблеми та їхнє вирішення, а про стан бізнесу в цілому. Тому робота з цифрами має проводитися, передусім, на макрорівні.

Водночас не слід забувати, що сьогодні дані про споживачів і покупців, які ми отримуємо (не важливо, йде мова про B2B або B2C), дозволяють сегментувати покупців залежно від їхньої поведінки й уподобань.

Звісно, така сегментація не дозволяє з абсолютною достовірністю передбачати їхню поведінку, однак дає можливість уникнути небажаного відтоку, свідомо не пропонуючи товари і послуги, що не цікавлять покупців, і підвищити ймовірність ухвалення сприятливого для вашої компанії рішення за допомогою якісних персоналізованих пропозицій.

Робота з цифровими даними й уподобаннями користувачів — справжня золота жила, унікальна можливість, яку надає маркетологам новий онлайн-світ. Але оскільки виявлення закономірностей і аналіз приватних кейсів цілком піддаються автоматизації, можна сміливо припустити, що вже за кілька років споживчою сегментацією буде займатися штучний інтелект і, звісно, фахівці «data science».

Окрім того, велика ймовірність того, що сукупна інформація, накопичена про людину глобальними лідерами в галузі збору та оброблення даних, буде настільки більш повною й точною за будь-яку інформацію, зібрану локальними компаніями, що вести свою власну «big data» стане не так вигідно, як купувати результати в Google — так само, як сьогодні ми купуємо в пошукових систем контекстну рекламу.

Але доки це не сталося, необхідно користуватися можливостями, наданими Інтернетом, і вчитися виокремлювати з усього масиву інформації найважливіші цифри, здатні вплинути на бізнес.

Автоматизація, демократизація та руйнування галузей

Останнім часом увесь онлайн рухається у двох напрямках — автоматизації та демократизації. Усе, що може бути автоматизовано і передано під управління алгоритмів, автоматизується, незважаючи на обсяги стартових інвестицій. Кращі голови Силіконової долини та інших центрів розробки ІТ-технологій придивляються до різних галузей економіки, визначаючи, чи можна здійснити в них чергову революцію, витіснивши нинішніх гравців шляхом автоматизованих рішень, які дозволяють домогтися серйозної економії.

Якщо інвестори переконуються, що ринок, який збираються автоматизувати, доволі великий, проект може залучити будь-який значний ресурс для того, щоб досягти поставленої мети. Щось схоже практикує, наприклад, уряд Китаю, підтримуючи реалізацію великих технологічних проектів, здатних тільки своєю масштабністю витіснити менших конкурентів. А ще раніше ця політика, реалізована в Республіці Корея, дозволила південнокорейським чеболям^[31] створити потужний виробничий потенціал, за допомогою якого корейські товари нині підкорюють світ.

Отже, сам прийом, з погляду економічної практики, не новий, але в межах новітніх технологій дає приголомшливі результати, тому всім нам доведеться постійно стежити за тим, чи не виявиться наша галузь наступною серед тих, що стануть автоматизованими. Не варто спокушатися щодо того, що загальносвітові процеси ще не скоро дістануться України, оскільки, як уже неодноразово згадувалося в цій книзі, щомісяця світ стає все «меншим», а найефективніші практики поширюються планетою з безпрецедентною швидкістю.

Другий напрям розвитку — демократизація. Досі чимало компаній примудряються отримувати прибуток у багатьох галузях тільки тому, що в них немає реальної конкуренції. Ринок ділять кілька компаній, які вступають у своєрідну змову (найчастіше частково негласну, хоча і

цілком законну), що дозволяє їм зберігати доволі високу маржинальність і прибутковість.

Зниження «порога входження» на певний ринок зазвичай приводить до вражаючих результатів. Різке зростання конкуренції змушує всіх гравців (включно з традиційними) підвищувати якість послуг, що надаються, або продуктів, одночасно залучаючись до цінової конкуренції. Споживач виграє, гроші починають обертатися швидше, а економіка отримує новий стимул для зростання.

Між іншим, один із найочевидніших прикладів — той самий ринок проституції в Південно-Східній Азії, про який я вже згадував: розширення пропозиції з боку нетрадиційних учасників повністю змінило ландшафт ринку. Так само поява Airbnb — онлайн-майданчика для розміщення пропозицій, пошуку й короткострокової оренди приватного житла по всьому світу — змінила вигляд ринку з найму житла, ввівши до обігу мільйони квартир і зробивши подорожі набагато доступнішими. Або BlaBlaCar, найбільший міжнародний онлайн-сервіс з пошуку автомобільних попутників, оживив ринок перевезень, включивши до нього десятки тисяч приватних машин.

Зниження «порога входження» до маркетплейсів — а саме маркетплейсами є більшість цих моделей — породжує нові правила гри на ринку, експоненціально збільшуючи кількість гравців на ринку та підриваючи справжню «конкурентну бомбу».

Економіка спільного споживання (sharing economy) і самозайнятість — два потужні джерела зростання світової економіки, які тривалий час залишалися у схові. Адже протягом століть люди намагалися організувати спільне користування як засобами виробництва, так і побутовими предметами, бозна-коли усвідомивши користь подібного способу ведення господарства. У знаменитій книзі французького історика Еманюеля Ладюрі «Монтаю, окситанське село (1294-1324)» міститься опис того, як середньовічні французькі селяни спільно володіли кухонним приладдям, використовували загальні приміщення для в'ялення м'яса й тримали для зв'язку із зовнішнім світом одного в'ючного віслучка на все село. Однак тільки в епоху інтернету можливість ділитися власністю або орендувати власність стала по-справжньому реальною, що викликало зниження собівартості й зростання зайнятості в багатьох галузях.

Так само люди здавна прагнули мати власний невеликий бізнес або принаймні роботу на замовлення. Протестантська етика, яка утвердилась на теренах Північної, Західної та Центральної Європи і буквально підштовхувала людей до підприємництва й самостійного господарювання, поряд з корпоративними гігантами навіть в індустріальну епоху, залишалася помітною частиною економіки.

У наші дні виникнення та розвиток Інтернету дозволили людям значно легше і простіше починати й розвивати свій бізнес.

Разом із благами спільного споживання інтернет і маркетплейси подарували світу нечувану різноманітність. Якщо в індустріальну епоху основу продажів завжди складали так звані «бестселери», або «хіти», оскільки полиці будь-яких магазинів (неважливо, що вони пропонували — товари або послуги) були, як то кажуть, не гумовими, то зараз попит зміщується в бік «довгого хвоста», де кожен може підшукати для себе оригінальний і унікальний товар або знайти улюбленого постачальника.

«Довгий хвіст» — основа маркетплейса, і демократичність тут полягає в тому, що майже будь-який гравець із цього самого «хвоста» може миттєво вирости — але лише за тієї умови, якщо на нього звернуть увагу.

Кристалізація попиту сьогодні відбувається набагато органічніше, ніж раніше, і, як уже зазначалося, тренди формує масовий споживач. Звісно, не завжди диктат більшості — це добре з погляду естетики чи доброго смаку. Але з точки зору розвитку економіки, організація ринку за принципом «невидимої руки» і диктату споживача в умовах низького «порога входження» і великих виробничих можливостей — це найкраще з того, що могло б існувати.

Поступово маркетплейси захоплюють онлайн, витісняючи модель сайтів-майданчиків, що раніше користувалася успіхом і була лише віддзеркаленням того, як організований офлайн-світ, де кожен бренд і кожна компанія мають свої власні координати на карті і місця представлення.

Упродовж цієї революції парадигма копіювання реального світу у світі віртуальному змінилася пошуками оптимального способу структурування Інтернету, не озираючись на те, що діється за його межами. Саме це позбавило онлайн статусу вторинного наслідувача і дозволило остаточно збалансувати «реальність» і «віртуальність»,

об'єднавши їх у єдину «гіперреальність» із набагато ширшими можливостями.

Маркетплейс — це майданчик, де кожен може мати своє представництво, де людина або організація, які продають або пропонують щось, можуть зустрітися з людьми, які хочуть купити або отримати цей товар або послугу.

Найбільшим медіамаркетплейсом став Facebook, де всі охочі можуть генерувати авторський контент, адресуючи його своїм читачам і глядачам. Коли ця функція Facebook була усвідомлена, традиційні медіа стали поступово втрачати свої функції окремих майданчиків, отримуючи трафік безпосередньо з соціальної мережі.

YouTube здійснив те саме для відеоконтенту.

Уже не раз згадані Booking і Airbnb стали універсальними площадками як для тих, кому треба просто переночувати або пожити кілька днів у будь-якій точці земної кулі, так і для тих, хто готовий надати таку можливість.

Taobao, Mercadolibra, Flipkart зробили це саме для товарів, і нині сотні тисяч продавців самостійно спілкуються з сотнями мільйонів покупців, успішно реалізуючи свій товар.

Шляхом товарних маркетплейсів пішов і Amazon, що стартував як класичний інтернет-магазин, а тепер пишається тим, що продає більше половини товарів саме в режимі маркетплейса.

Найбільшим маркетплейсом перевезень став Uber, що поєднав власників транспорту і пасажирів.

А найбільшими маркетплейсами сервісів і додатків сьогодні є GoogleStore і AppStore, що дозволили мільйонам підприємців пропонувати створені ними додатки користувачам операційних систем Android і iOS.

Одними з найуспішніших бізнесів у десятках країн, що розвиваються, стали класифайди — своєрідні дошки оголошень, кожна з яких дозволяє звести продавців і покупців будь-чого на одному майданчику. Такі майданчики генерують мільярди приватних оголошень там, де невисокий рівень життя передбачає широке повторне використання багатьох товарів.

Навіть в Україні маркетплейси і класифайди входять до числа бізнесів, що зростають найшвидше,— причому не тільки в сфері електронної комерції, але і в економіці загалом. Чим і підтверджується

той факт, що наша країна тримається того самого курсу змін, що і весь світ.

Що з нами буде. Пофантазуймо про ритейл

Для того щоб краще зрозуміти, як саме в подальшому відбуватиметься злиття офлайну й онлайн і як буде формуватися новий «безшовний» досвід, можна пофантазувати про те, як зміниться звична для нас галузь — ритейл, тобто місце, де покупець звик купувати товари. Сьогодні тенденції настільки очевидні, що ми можемо зазирнути в майбутнє, не ризикуючи занадто помилитися. Але і заглядаючи в майбутнє, треба постійно запитувати себе: чи готові ми до нього і чи розуміємо, яке місце нам відведено в ньому.

Сьогодні ми багато говоримо як про протистояння онлайн і офлайн ритейл-сервісів, так і про їхню взаємодію та навіть взаємне проникнення. Причому ми вже досить багато знаємо про користувачів, щоб припустити, як буде виглядати оптимальна модель, яка, ймовірно, буде реалізована в торгівлі.

Усі покупки, вочевидь, будуть розділені на дві великі категорії: покупки, які здійснюються залюбки, і регулярні покупки, які лише забирають час. Важливо, що для кожного конкретного споживача певні товари можуть мігрувати між цими категоріями.

Сегмент регулярних покупок буде все більше піддаватися автоматизації. Людині не доведеться ходити до магазину за, припустимо, пральним порошком, молоком або яйцями. Вона може зробити вибір один раз, а потім отримувати необхідну кількість цих товарів додому в будь-який обраний нею час.

Збирання та оброблення інформації про такі транзакції дозволить автоматизувати їх уже найближчим часом. Власне, вже онлайн-магазин Amazon — значний крок у цьому напрямі. Сьогодні ви приходите й відбираєте товари в кошик, розплачуючись за допомогою банківського рахунку без участі продавців, але після того, як ви здійсните три-п'ять походів до магазину, програма почне сама рекомендувати вам товари, які ви, ймовірно, збираєтеся купити. А ще за якийсь час, вирішивши

питання доставки, запропонує вам знаходити ці «регулярні» товари у себе вдома, автоматично списуючи з вашого рахунку гроші й за самі товари, й за сервіс.

Звичайно, у вас буде можливість змінити свій вибір — або онлайн, або відвідавши магазин і вибравши якісь нові товари. Але переважна більшість транзакцій з «регулярних» товарів буде відбуватися онлайн і в автоматичному режимі.

У цей час бренди будуть, як і раніше, боротися за увагу покупців, ось тільки розміщення товарів на полицях, імовірно, стане анахронізмом. Важливішим стане те, як виглядає товар в обстановці вашого будинку.

Звісно, у такій ситуації кардинально зміниться логістика товарів, а це змінить і сам ритейл. Нові розподільні центри будуть «загострені» під доставку індивідуальних замовлень додому, а роль офлайн-мереж супермаркетів у продажах зведеться до мінімуму. Уніфікація онлайн-пропозиції зведе нанівець конкуренцію між фізичними торговими об'єктами.

І тут ми вже наближаємося до того, на що — у найзагальнішому вигляді — перетворюються магазини будь-якого формату.

Ім більше не знадобляться складські та службові приміщення, і це дозволить зробити стрибок у бік розширення асортименту, знизивши «поріг входження» до ринків для нових виробників.

Магазини перетворюються на своєрідні шоуруми, де покупець зможе отримати максимум задоволення від шопінгу. Це буде світ зразків, консультантів, примірочних, демонстраційних залів — усього, що дозволяє покупцеві близько познайомитися з певною категорією продукції.

Усе розмаїття подібних або однотипних товарів буде представлено в онлайн-версії магазину, якою можна буде скористатися безпосередньо в зоні продажів.

Грубо кажучи, всі покупки стануть «онлайн-овими» в нашому сьогоднішньому розумінні. Споживач, імовірно, буде здійснювати їх за допомогою якихось мобільних додатків, пов'язаних з його персональними даними та банківськими рахунками.

Такі програми будуть знати й пам'ятати доволі багато специфічних особливостей, смаків і уподобань кожної людини та давати рекомендації не тільки щодо розміру одягу або взуття, а й сумісності

нових меблів, які вона ще тільки збирається придбати, з раніше придбаними.

Фактично, офлайн-досвід стане джерелом «першої вступної» і засобом познайомити споживача з брендом або новинками. Відповідно зросте роль консультантів, які допоможуть із визначенням цієї самої «першої вступної», яка шляхом ненав'язливих підказок приведе людину до конкретної покупки.

Покупки «заради фана» стануть приносити значно більше задоволення, а магазини в центральних частинах міст позбудуться складських приміщень, що помітно здешевить логістику і позитивно позначиться на вартості товарів.

Стане можливим здійснювати онлайн-реліз будь-якого нового товару або нового виробника, а потім топові новинки будуть направлятися до офлайн-центрів (звісно, у вигляді зразків), що остаточно закріпить перемогу «вибору покупців» над «вибором експертів» (категорійних менеджерів).

Значення брендів зросте, оскільки в ситуації реальної конкуренції, коли «довгий хвіст» почне на рівних змагатися з «топами», рівень бренда матиме значно більше значення, а інтелектуальна складова в створенні брендів буде цінуватися вище.

Звісно, в онлайн-магазинах недалекого майбутнього з'являться і товари, доступні для друку на 3D-принтерах, які, ймовірно, будуть у наявності в більшості домогосподарств. Сировина для цих принтерів стане одним із предметів регулярної доставки — відповідно до потреб домогосподарств.

У цьому новому світі офлайн-транзакції поступово відійдуть у минуле, а сам офлайн-досвід набуде абсолютно нового значення.

До всіх цих змін слід готуватися і ритейлу, і e-commerce, і компаніям-виробникам — адже мова не про позахмарне майбутнє навіть для України, оскільки час поширення на нашу країну світових трендів з кожним роком буде скорочуватися.

ФАНТАСТИЧНІ МАРКЕТОЛОГИ ТА ДЕ ВОНИ МЕШКАЮТЬ

У підсумку будь-яка діяльність «впирається» в людей. Так, прийде час, і чимало маркетингових процесів будуть автоматизовані, проте поки це не відбулося, вам доведеться мати справу з людьми. Утім, люди зазвичай набагато приємніші за комп'ютерні програми. З ними можна відверто поговорити, випити пляшку «Токаю» або зайнятися сексом. Програматик-технологія не принесе вам такого задоволення, хоча, безумовно, зробить значно більше, ніж людина.

Я не схильний вважати людей, пов'язаних з маркетингом, якимись небожителями. З великою часткою ймовірності значна частина маркетингових операцій буде автоматизована вже в найближчі десять–п'ятнадцять років (можливо, навіть раніше). Але зараз, коли я пишу цю книгу, «маркетингові віжки» досі в руках справжнісінького «кучера», та й «маркетинговий кінь» ще не став цілком саморухомим візком.

Точка складання. У якій послідовності створювати команду

Найпоширеніша помилка під час створення маркетингової команди відбувається зазвичай на першому кроці, після чого вся конструкція стає збитковою, що змушує страждати компанію і гальмує її розвиток.

Перший же найнятий вами фахівець у галузі маркетингу — це провідний гравець маркетингової команди. На жаль, компанії зазвичай наймають першого співробітника тільки для того, щоб «закрити» якийсь функціонал, що є найнагальнішим на цьому етапі розвитку. Зрештою, ключовими маркетологами в компанії стають фахівці з друку листівок або майстри роботи з контекстом.

Ситуація ускладнюється, коли другим співробітником стає настільки ж «вузький спеціаліст», і те саме відбувається з третім.

Коли ж перед компанією виникає задача вибудувати структуру (попервах ієрархічну — без цього не обійтися), з'ясовується, що ніхто з «вузьких фахівців» не тільки не має навичок керівництва, але і просто не в змозі організувати роботу колег.

Ось тоді й надходить розчарування, яке поступово зростає. «Лікувати» його намагаються, зазвичай, двома неоптимальними способами — або наймаючи додаткових «зіркових» співробітників, або намагаючись вручити кермо влади по черзі всім, хто трапляється на очі керівнику компанії.

Насправді, вдалого виходу з такої ситуації немає. Тому що навіть якщо на цьому етапі вам вдасться залучити до команди потенційно дієздатного керівника маркетингу, йому буде вкрай складно відрегулювати процеси в колективі, який формувався без його участі й розпочав роботу також без нього.

Зайве, на мою думку, знову нагадувати про те, що навіть найкращі фахівці, які працюють без об'єднувальної стратегії, навряд чи зможуть бути достатньо корисними компанії.

Отже, перший фахівець, якого слід взяти на роботу в маркетинг, повинен бути стратегом, керівником, лідером команди. Це людина, яка стане носієм вашої «маркетингової ДНК» і одночасно зможе управляти маркетингом загалом. Попервах ви можете називати його бренд-менеджером, але пам'ятайте, що це — потенційний маркетинг-директор.

Ця людина повинна бути керівником навіть у тому випадку, якщо впродовж деякого часу вона не матиме безпосередньо підпорядкованих їй співробітників. Почне вона, звісно, з того, що ідеально організує роботу аутсорс-команди в тому напрямі, який виявиться найактуальнішим на першому етапі. Далі вона так само вибудує стосунки «замовник — виконавець» із підрядниками, які будуть закривати нові і нові функції, що з'являтимуться в компанії.

Отже, навіть наодинці такий фахівець зможе повноцінно керувати вашим маркетингом. Без нього повноцінне функціонування маркетингу в компанії і розвиток маркетингової компетенції просто неможливі.

Порушуючи питання про розвиток маркетингової команди, ми орієнтуємося на єдиний критерій: чи може співробітник усередині компанії виявитися ефективнішим за вже наявне аутсорс-рішення. Зазвичай, зі зростанням компанії та масштабів замовлень в якийсь момент стає вигідніше обзавестися власними фахівцями в таких сферах, як медіапланування, PPC, дизайн, PR, event-management, аналітика, BTL тощо.

Нарешті настає час, коли обсяги продукції починають рости такими темпами, що для окремих напрямів потрібні нові фахівці, а потім напрями перетворюються на відділи. Весь цей процес розвивається під керівництвом бренд-менеджера або маркетинг-директора, який залишається внутрішнім замовником і координатором для всіх «вузьких фахівців».

Одночасно відбувається залучення різних фахівців у формування і формулювання стратегії компанії. Саме в цей момент маркетинг-директор розділяє відповідальність за головні цінності компанії з командою і можна з упевненістю сказати, що маркетинг починає повноцінно функціонувати.

Було б помилкою вважати, що всі бізнес-процеси в маркетингу мають бути «прибрані під капот». Необхідно постійно думати про

доцільність перебування в команді співробітника або відділу, який не має або не може отримати повноцінного завантаження. У тих випадках, коли плата зовнішньому підряднику на середньостроковий період (наприклад, на один рік) виявиться нижчою, ніж витрати на утримання співробітника або підрозділу, є сенс зробити вибір на користь аутсорсингу.

Виняток можуть становити ситуації, коли мова йде про ключові компетенції компанії, на яких базуються її ринкові переваги. Але і тут необхідно проявити відому частку скептицизму, щоб не записати до «захищених» підрозділів увесь наявний штат.

Безумовно, не варто брати на себе функції, добре розвинені на зовнішньому ринку. Вам буде складніше залучати кращі кадри через конкуренцію з вашими ж підрядниками. Наприклад, якщо мова йде про креативний компонент, то, навіть маючи досить високе завантаження, вам усе одно, ймовірно, буде вигідніше працювати з підрядниками, ніж включати відповідних фахівців до штату, оскільки створення рекламних матеріалів — особливий жанр творчості, що розуміє під цим постійну зміну об'єкта докладання зусиль і варіативність підходів. Вам буде нелегко залучити по-справжньому класних фахівців до своєї команди, і навіть якщо це у вас вийде, з часом ви зіткнетеся зі зниженням якості їхньої роботи, що неминуче за умов відсутності можливості мати справу з різними продуктами, їхніми категоріями, прийомами і споживчими аудиторіями.

З іншого боку, слід максимально прискорити створення команд, що володіють ключовими для компанії компетенціями з точки зору стратегії розвитку. При цьому дуже важливо мати, щонайменше, трирічний план розвитку, який дозволяє чітко зрозуміти, завдяки чому компанія планує домінувати на ринку.

У будь-якому разі не слід забувати, що одним із ключових напрямів стратегічного планування в сучасному світі стає грамотне планування команди. Тому навіть стратегічне планування лише частково має складатися з цифр, але значно більшою мірою — з визначень напрямку розвитку та ключових компетенцій.

Під час заміщення аутсорсингових функцій слід дотримуватися принципу послідовного набору. Перший співробітник, якого ви наймаєте на роботу на напрям всередині компанії, — це, перш за все, потенційний керівник і організатор. Він повинен бачити весь процес у

комплексі та вміти його організовувати. Його найважливішим завданням на початковому етапі має стати оптимізація взаємодії з підрядниками, а вже потім — формування власної команди.

Цього правила слід дотримуватися неухильно, якщо ви будете класичну маркетингову команду. Якщо ж ви вирішите «пограти в холакратію», вам слід пам'ятати про те, що «кола» почнуть повноцінно функціонувати тільки в тому разі, якщо потенціалом стратега буде володіти не тільки керівник, але й абсолютно всі учасники «кола».

Послідовність функцій, які ви почнете реалізовувати в межах власного відділу маркетингу, може бути різною — залежно від ринку, на якому ви працюєте, і стадії розвитку компанії.

Зазвичай, у зрілої компанії «на борту» є такі маркетингові підрозділи:

Бренд-відділ. Необхідний, якщо компанія оперує кількома брендами і кожен з них потребує власної платформи і реалізації самостійної стратегії.

Аналітичний відділ. До його функцій входять внутрішня аналітика, ринкова аналітика, споживча аналітика, проведення досліджень.

Відділ зовнішніх комунікацій. Тут зосереджені фахівці, які відповідають за максимально ефективне налаштування зовнішніх каналів комунікації, як онлайнових, так і офлайнових, починаючи від розсилки електронної пошти і закінчуючи розміщенням телевізійної реклами.

Промо-відділ. Це BTL у класичному вигляді, проведення заходів, конференцій тощо.

Відділ розробки продукту. В офлайн-і онлайн-проектах цей відділ має різні функції, однак їхня суть скрізь однакова: підрозділ забезпечує безпосередній вплив маркетингу на розвиток продукту, з яким працює компанія.

Відділ формування лояльності. Це підрозділ, що створює особливі умови і особливу комунікацію з постійними клієнтами, він забезпечує формування CRM-системи, сегментування, розробку програм лояльності, розробку комунікацій із лояльними споживачами в межах загальної платформи.

PR-відділ. До його функцій входять забезпечення присутності компанії в інформаційному полі з повідомленнями, що підтримують її

загальне позиціонування, а також створення ґрунту для генерації повідомлень, що підтримують позиціонування бренда.

Трейд-маркетинг. Відділ займається організацією й проведенням активностей, спрямованих на безпосереднє стимулювання продажів, а також впливом на покупця в момент прийняття рішення, незалежно від того, де це відбувається — офлайн або онлайн;

Дизайн-відділ. Розроблення й адаптація дизайну для різних цілей. До складу відділу можуть входити веб-дизайнери, продуктові дизайнери, промислові дизайнери, дизайнери рекламних матеріалів абощо.

Контент-відділ. Створення контенту сьогодні стає однією зі значущих функцій маркетингу. Спілкування зі споживачем відбувається значно більшою кількістю каналів, ніж раніше, а сам споживач хоче отримувати все більше і більше якісного й оригінального контенту. Іноді його вигідніше створювати «під капотом».

Не факт, що навіть у великій компанії виникне необхідність у створенні всіх цих відділів, проте мати на увазі цей перелік можна і потрібно, особливо якщо мова йде про формування стратегії та оцінку ресурсів, які знадобляться для її реалізації.

Розмова про структуру вимагала від читача високої зосередженості, тому зараз саме час трохи розслабитися. Утім, і підсміюючись під час читання наступного розділу, не слід забувати, що навіть з цього тексту можна й потрібно витягти своєрідний урок — незважаючи на те, що в деяких персонажах ви несподівано можете впізнати себе.

Начебто маркетинг

Зрозуміло, всі, хто зазирнув до цієї книги,— досвідчені та успішні бізнесмени, маркетологи, фахівці у своїх галузях. І оточують їх такі самі енергійні та високопрофесійні фахівці. Повірили? Даремно, тому що я вам безбожно лестив. Якщо б це було саме так, Україна експортувала б купу продуктів із високою доданою вартістю, яку приносить бренд. І однією з причин сучасного стану справ, між іншим, є те, що наш ринок наповнений або шарлатанами, які усвідомлюють себе такими, або людьми, які щиро помиляються щодо своїх можливостей і покликання. Іншими словами — «начебто фахівцями».

«Начебто фахівці» не тільки даремно їдять свій хліб, а й становлять реальну загрозу для бізнесу, з яким пов'язані. Я спробував описати їх досить докладно. Вважаю, і для вас є сенс уважніше роздивитися — чи немає таких людей серед вашого оточення. Можливо, варто кинути погляд у дзеркало і спробувати змінити ситуацію, почавши з себе.

Україну буквально заповнив «начебто маркетинг», який благополучно живе своїм абсолютно відокремленим від бізнесу життям, розвиваючись за своїми внутрішніми законами і процвітаючи навіть у найкризовіші часи.

Але як виявити «начебто маркетологів» і їхніх родичів у нетрях офісів?

Почнемо з «начебто експертів». Це унікальні фахівці, які знають усе про всі ринки. З однаковою легкістю вони міркують про зльоти й провали банків, успіхи та невдачі рекламних кампаній мороженої риби та ювелірних прикрас, знахідки та прорахунки в ціноутворенні як пральних порошків, так і ананасів.

Свою думку «начебто експерти» прагнуть висловлювати скрізь. Вони люблять публічні виступи, тому їх можна зустріти на будь-яких галузевих заходах.

«Начебто експерти» неохоче звертаються до минулого, адже чимало їхніх оцінок і прогнозів, зроблених раніше, радикально не збігається з реальністю. Але оскільки нікому не хочеться витратити

час, гортаючи підшивки старих видань, актуальні оцінки і прогнози «начебто експерта» знову видаються за істину в останній інстанції.

Зазвичай «начебто експерт» працює у двох режимах — «капітан Очевидність» і «капітан Врунгель». Досвідчений «начебто експерт» перемикає ці режими майже непомітно, і публіка спокійно ковтає твердження на кшталт «два на два — чотири» і «Волга впадає в Каспійське море», а тому «коні харчуються християнськими немовлятами».

Досвідчений «начебто експерт» ніколи не стане розмірковувати про горілку в присутності представників алкогольних компаній і про автомобілі — в присутності автодилерів. Проте навпаки — скільки завгодно.

Доволі часто «начебто експерти» мутують, перетворюючись на «начебто консультантів». Вони готові надавати будь-які послуги, пов'язані з маркетингом,— від проведення стратегічних сесій до розробки рекламних кампаній. «Начебто консультант» зазвичай володіє колосальним досвідом. Він прекрасно орієнтується в усіх ринках і готовий розібратися у вашому нескладному (справа нехитра!) бізнесі буквально за тиждень. «Начебто консультанти» порівняно нешкідливі, якщо повністю ігнорувати їхні рекомендації.

Нерідко «начебто консультанти» засновують «начебто агенції» зі створення торгових марок. Головна особливість цих «начебто агенцій» полягає в тому, що вони (за їхнім власним твердженням) створюють тільки успішні торгові марки. Ще одна їхня особливість — вони майже завжди працюють із компаніями з поганою дистрибуцією і огидним менеджментом.

Популяція «начебто рекламістів» ще більш численна. «Начебто рекламісти» достеменно знають усі рекламні ролики, які пересилають їм приятелі (такі самі «начебто рекламісти») із соціальних мереж із позначкою «крутий ролик». Інші ролики теж трапляються на очі «начебто рекламістам», але проглядають вони їх у нібито несвідомому стані. Тому демонстративно дивуються, коли з'ясовується, що ролик, запропонований клієнтові, уже хтось колись зняв і використовував. Досвідчений «начебто рекламіст», спійманий на гарячому, ніколи не губиться й заявляє, що цей ролик — це «референс».

«Начебто рекламіст» завжди має наготові кілька чудових ідей і помітно дратується, якщо до них не можна присобачити продукт

клієнта. Утім, досвідчений «начебто рекламіст» завжди знайде спосіб це зробити.

«Начебто рекламіст» не любить живопис, оскільки не буває в музеях. Проте «начебто дизайнер» одного разу розповів йому, що є один крутий чувак, який ділить полотно на прямокутники і розташовує в них фото того самого предмета, виконані в різних кольорових гамах. Відтоді «начебто рекламіст» мріє бути схожим на «крутого чувака» у своїй творчості.

Якщо мова заходить про створення упаковки, то досвідчений «начебто дизайнер» насамперед заб'є до пошуковика «упаковка NN», відшукає що-небудь у Новій Зеландії і представить це «що-небудь» клієнту. Для переконливості він неодмінно зіпсує знайдене в інтернеті своїми хворобливими фантазіями й жахливими шрифтами в десятих варіантах. Якщо ж клієнт обере початковий новозеландський варіант, «начебто дизайнер» почне невдоволено бурчати — мовляв, клієнт нічого не розуміє у високому мистецтві дизайну і завжди вибирає всілякий непотріб.

«Начебто рекламіст» знає чимало англійських термінів. Йому не завжди відоме їхнє значення, але він із задоволенням їх уживає до місця і не до місця. Ще б пак: адже російська мова, як і українська, на диво убогі.

«Начебто рекламіст» завжди в статусі директора. У «начебто агенціях» працюють лише директори. У шаблоні для візиток «начебто агенцій» немає інших посад. Початківець-«начебто рекламіст» зазвичай представляється виконуючим обов'язки директора або директором з випробувальним терміном.

«Начебто рекламісти» цінують тільки думку колег, їм абсолютно байдуже, що відбувається в подальшому з рекламованим продуктом або послугою. «Начебто рекламіст» прагне отримати «приз», який присуджують інші «начебто рекламісти». Тобто він хотів би, щоб усі інші «начебто рекламісти» вигукнули: «Вау!». Але оскільки сам «начебто рекламіст» ніколи не вигукне це «вау!» з приводу будь-чого, зробленого іншими, він зазвичай вельми незадоволений маркетологами, у яких бачить причину всіх своїх нещасть. «Начебто рекламіст» може бути в захваті від ролика, де, скажімо, мавпа б'є в барабан або марширують голі дівчата. Але в обох випадках він точно

знає, що «наші маркетологи на таке не підуть» — дефіцит уяви, та й кишка тонка.

«Начебто рекламіст» охоче розважається на вечірках, організованих агенціями і продакшнами. Це не заважає йому «щиро» переконувати клієнта, що продакшн знімає його проект собі в збиток лише через любов до мистецтва. По суті, продакшни — безсрібники і працюють тільки заради того, щоб зробити вдалу рекламу. Ну і повеселити «начебто рекламістів».

Однак править усім цим балом «начебто маркетолог». Упізнати його нескладно. Він виставляє план продажів, просто додаючи десять відсотків до плану минулого року або взагалі навмання. Крім того, він ніколи не знає, чому в компанії саме такий план продажів.

Якщо «начебто маркетолога» запитують, чи не підняти ціну продукту на 5 %, він бере тиждень на роздуми, після чого оголошує, що ціну можна підняти тільки на 4,9 %, інакше негативних наслідків не уникнути.

Бюджет «начебто маркетолога» завжди базується на частці від обігу, і вся його професійна діяльність полягає в прагненні збільшити цей відсоток.

З усіх видів досліджень «начебто маркетолог» віддає перевагу фокус-групам, тому що там можна «посидіти і поржати», а потім вставити до звіту фразу, яку виголосив «он той пузатий мужик» або «та тітка в зеленій кофтині». Цифри «начебто маркетолога» напружують, тому будь-які кількісні дослідження він вважає безглуздим марнуванням часу і грошей.

«Начебто маркетолог» вважає за краще робити все, виходячи лише з власного смаку, адже продукт, послуга, реклама мають подобатися йому особисто.

«Начебто маркетолог» силкується самостійно придумати назву для продукту, сюжет рекламного ролика, написати статтю для газети. Він сам розробить упаковку і намалює зовнішню рекламу. Не менш охоче він «навчить» рекламіста робити все перераховане і залишиться вельми задоволений собою.

«Начебто маркетолог» не відчуває професійного інтересу до магазинів. Йому вистачає звітів. До того ж він ніколи не знає, що звідки береться і чому так відбувається. Головна турбота «начебто маркетолога» — знайти оригінальне пояснення падінню або

зростанню продажів. Досвідчений «начебто маркетолог» у таких випадках вдається до випробуваних мантр: «сезонні коливання» або «тренд».

«Начебто маркетолог» завжди розміщує рекламу або запускає акції тільки тому, що так робили раніше. Якщо, звісно, «начебто маркетолога» не спокусили легким додатковим заробітком контрагенти.

«Начебто маркетолог» не бачить взаємозв'язку між своїми діями та результатами роботи компанії. Утім, це його і не цікавить. Адже хороший «начебто маркетолог» так само, як і «начебто експерт», може переконливо пояснити все що завгодно.

«Начебто маркетолога» цікавить думка рекламістів, він хоче, щоб вони похвалили його рекламу і назвали «своїм хлопцем».

«Начебто маркетолог» завжди підготує чудову доповідь для чергового маркетингового зльоту, адже майстерне володіння PowerPoint — це його коник.

«Начебто маркетолог» завжди робить чудову рекламу. І передусім тому, що насправді він не знає, для чого потрібна реклама, але впевнений у тому, що має бути «красиво» і «по-багатому».

«Начебто маркетолог» розуміється на локаціях за кордоном і кастингу. Цю ділянку роботи він не довірить нікому й ніколи.

Якщо «начебто маркетолог» наткнеться на «начебто рекламіста», вони неодмінно створять вірусне відео з голими цицьками, почнуть розсилати його всім приятелям і знайомим і, зрештою, отримають за нього перші премії на всіх фестивалях.

«Начебто маркетолог» не тільки не знає про прибуток компанії, в якій працює, але й не хоче знати, звідки цей прибуток береться.

«Начебто маркетолог» не цікавиться тим, що відбувається у відділі продажів, оскільки, як нам уже відомо, не любить цифри.

Коли «начебто маркетолог» сідає грати в шахи, слон у нього ходить буквою «г», а після отриманого дитячого мату гра для нього не закінчується.

Майбутнє вже сьогодні. Як дізнатись, що ви безнадійно застаріли?

Будь-який маркетолог, як і будь-який член бізнес-команди, повинен знову і знову підтверджувати свою дієздатність і цінність для компанії. І чим швидше змінюється світ, тим менше бізнес має цінувати «погони і чини», зароблені на полях минулих битв. Ви повинні домагатися результату тут і зараз, інакше ваша позиція і всередині компанії, і поза нею — в якості почесного консультанта — стає все більш хиткою.

Звісно, завжди бути актуальним — завдання нелегке, особливо якщо вам уже не двадцять років, а за плечима у вас кар'єра, якій чимало можуть позаздрити. Однак, ви повинні знову і знову ставити собі питання: чи не перетворилися ви на експонат музею допотопного маркетингу, чи ви, як і раніше, перебуваєте в строю?

Що, якщо одного разу я, маркетинг-директор, прокинувся вранці, прийму душ, одягнуся, приїду на роботу і з жахом виявлю, що не можу сісти за власний робочий стіл? Мій одяг мені більше не підходить, руки і ноги перетворилися на членисті лапки і вусики, і, врешті-решт, я незграбно впаду на спину, на твердий хітиновий панцир комах, безпорадно вирячивши очі, як відомий на весь світ комівояжер Замза з новели Франца Кафки «Перетворення».

І це станеться не тільки зі мною, але й зі співробітниками десятків інших офісів. Хоча насправді зміниться навколишній світ — саме він і зробить сучасних маркетологів чимось на зразок викопних комах.

Ба більше: тепер я розумію, що це перетворення відбудеться ще до того, як я вийду на пенсію, а значить, щоб не повторити долю Грегора Замзи, уже зараз необхідно щось робити.

Увесь традиційний маркетинг, немов на наріжному камені, стоїть на одному дуже старому анекдоті. Звучить він приблизно так: «Рятувальна експедиція прибуває на безлюдний острів, куди багато років тому буря закинула одного британця. На острові рятувальники виявляють три хатини. Після обіймів і взаємних захоплень

рятувальники цікавляться в Робінзона: “А навіщо тобі знадобилося аж три хатини?” Той пояснює: “В одній я живу, а решта — це два клуби. Клуб, до якого я ходжу, і клуб, куди я ані ногою”».

Ми звикли до того, що будь-який ринок наповнений однорідними товарами і завдання маркетингу — зробити так, щоб споживач купував конкретний товар та ігнорував інший. Традиційний маркетинг був хороший, коли необхідно було знайти точки диференціації, раціональні або емоційні прив’язки і переконати споживача, що товар А явно кращий за товар Б.

У цих битвах між А, Б, В і Г були зроблені всі блискучі кар’єри, написані всі товсті підручники і зароблені всі гонорари у світі традиційного маркетингу. Цим битвам присвячені найпомітніші й постійно цитовані висловлювання «класиків» маркетингу, які тільки ледачий не вивіщує на загальний огляд.

Ми із задоволенням віддавалися цим битвам, розігруючи на їхніх полях не менш красиві комбінації, ніж у шахах. Щоправда, іноді шахові партії перетворювалися на шашкові, а ще частіше — на дитячу гру в «Чапаєва»: як-не-як груба сила завжди цінувалася в маркетингу не менше, ніж витончений розум.

Ми до блиску відшліфували наші прийоми й обзавелися найсучаснішою (звісно, на нашу думку) зброєю. І був час, коли мені здавалося, що цього арсеналу мені вистачить до самого завершення кар’єри. Але тепер я інколи прокидаюся і нервово перебираю в пам’яті ті «кам’яні сокири», за допомогою яких навряд чи здолаю суперників у новій маркетинговій битві. Адже боротися зі мною будуть інакше та за допомогою зовсім іншої зброї.

Коли Томас Едісон винайшов електричну лампочку, мільйони газових ріжків перестали цікавити користувачів. А баталії між виробниками магнітофонних касет закінчилися з появою компакт-дисків, флеш-накопичувачів та інших носіїв інформації. Kodak і Nokia — могутні бійці маркетингових воєн — раптово виявили себе біля розбитого корита, а їхні маркетингологи відчули на собі весь жах кафкіанської трансформації.

Історія свідчить, що, починаючи з появи в Англії прядильної машини «Дженні», кожен наступний виток науково-технічної революції ховав усталені бізнес-моделі й ламав ринки. І сьогодні ми

живемо у світі, де революції в багатьох сферах відбуваються мало не щомісяця, причому швидкість перетворень зростає експоненціально.

Але який результат цих революцій з точки зору маркетингу? Поява ринків, де переможець отримує все. Як приклад, диференціація й конкуренція між Google, Facebook, Amazon та Instagram. Ці компанії просто завоювали ринок і більше не цікавляться традиційною конкурентною боротьбою. Тепер уже не знайти класичного маркетингового джентльмена, який ходить в один Google і не ходить в інший, як в анекдоті.

Дотримання традиційних уявлень про те, що всі ринки назавжди залишаться конкурентними, а головне вміння маркетолога — це вміння працювати ліктями, вигризаючи десятки відсотків, відсотки або частки відсотків ринкових часток, неухильно і досить швидко наближають нас з вами, панове маркетологи, до дня X, коли всі ми будемо валятися на спині, безпорадно ворущачи лапками і вусиками, що казна-звідки взяли.

Судячи з усього, на нас чекає майбутнє у вигляді неконкурентних ринків, де інновація та геніальна бізнес-модель дозволяє першопрохідникові отримати все і безперешкодно рухатися далі.

Маркетинг перетворюється на роботу над суттю продукту і стає суто інноваційною функцією. Операційний маркетинг поступово відмиратиме через непотрібність, і в маркетологів замість організованості, посидючості та віртуозного володіння цифрами буде цінуватися вміння створювати значення.

Ви, звісно, можете послатися на те, що в Україні маркетингові битви, жорстка конкуренція брендів, дистрибуційні показники сьогодні важливі як ніколи. Але повірте — земна кулька стрімко стискається, і майбутнє прийде до нас набагато раніше, ніж ми припускаємо. І нам доведеться докласти величезних зусиль, щоб не перетворитися на ходячий анахронізм.

Маркетинг майбутнього — це передусім створення значень, бо лише за кілька років штучний інтелект повністю замінить фахівців у найвіртуознішій роботі з цифрами.

Керування творчістю. Як налаштувати маркетингову команду й зробити так, щоб вона ефективно працювала

Той факт, що маркетинг переважно залишається мистецтвом, змушує людей, які очолюють маркетингові команди, вчитися налаштовувати роботу творчого колективу.

Як би детально ми не розписували маркетингову структуру, як би ретельно не регламентували функціонал і зони відповідальності різних підрозділів, ми все одно зіткнемося з тим, що успішна робота можлива тільки тоді, коли ледь не кожен виконавець в команді відчуває себе творцем.

Говорячи про маркетинг, я буду користуватися футбольними або музичними аналогіями, оскільки маркетинговий колектив найчастіше скидається чи то на симфонічний оркестр, чи то на футбольну команду. Адже в усіх цих випадках загальний рівень колективу визначається не тільки умінням грати, але і бажанням по-справжньому творити для спільної мети.

Неможливо з упевненістю визначити, скільки відсотків свого творчого потенціалу використовує в якийсь момент часу лівий півзахисник або третя скрипка. Але диригент або тренер зможе із задоволенням сказати, що домігся свого, тільки тоді, коли цей рівень щоразу буде прагнути до максимального.

Однак недостатньо вивести на оптимальний рівень кожного «гравця» — важливо, щоб високий рівень майстерності і щире прагнення до досконалості підтримувалися в усьому колективі. Навіть чудовий футболіст на піку форми не зможе показати свої найкращі якості в грі з партнерами, які будуть віддавати неточні паси або програвати єдиноборства, а блискуча гра соліста-скрипаля може повністю нівелюватися тим, що поруч із ним хтось фальшує.

Але сама необхідність постійно підтримувати високий рівень роботи на кожній ділянці й бездоганна взаємодія всередині маркетингу перетворює створення команди на диявольськи важке завдання. На жаль, негативне ставлення до роботи або навіть нестача захопленості нею в одного з членів команди може мати згубний вплив на весь колектив, оскільки рівень роботи і самовіддачі добре видно всім і кожному, а спільна мотивація визначає індивідуальну мотивацію.

На жаль (чи на щастя), в маркетингу неможливо вибудувати систему ключових показників настільки ж об'єктивну і вимірну, як у виробництві, логістиці або продажах. Вам не вдасться чітко визначити норму виробітку для кожного співробітника і визначити його вплив на зміну ситуації. Ба більше — у переважній кількості випадків цей вплив виявиться кооперативним і відобразить внесок багатьох учасників.

Отже, застосувати до маркетингу систему управління, засновану на жорсткій ієрархії, точному виконанні розпоряджень і чіткому дотриманні виконавчої дисципліни, у вас теж не вийде. Якщо ж ви все-таки спробуєте піти цим шляхом, то зіткнетеся з трьома серйозними труднощами.

По-перше, рівень вашої системи буде обмежений рівнем керівника, який одноосібно приймає дійсно значущі рішення. Усі інші співробітники, діючи в рамках ієрархії, будуть змушені відстоювати свою позицію, якщо вона відрізняється від позиції керівника. Однак, як показує практика, такі ініціативи будуть поступово згасати, поступаючись місцем дисциплінованому підпорядкуванню й апатії, оскільки співробітники, які мислять творчо і розуміють більше за керівника (нехай і в межах свого функціоналу), будуть поступово «вимиватися» з компанії. Причина цього — явне протиріччя між їхніми потребами і стилем керування.

Обмеження системи рівнем керівника — серйозна проблема маркетингу, особливо у наш час. Адже в сучасному світі здатність окремо взятої людини охопити всі зміни, що відбуваються, знизилася майже до нуля, і компанія, у якій керівник прагне до тотального контролю, рано чи пізно буде пасти задніх на ринку загалом.

По-друге, керівник такої системи також опиниться перед альтернативою — або здійснювати формальне управління, зосередившись на зовнішніх ознаках якісної роботи і не вникаючи в її сенс, або прийти до морального і фізичного виснаження, намагаючись

зрозуміти суть роботи кожного підлеглого. Ця проблема тісно пов'язана з першою, фактично вона віддзеркалює обмеженість можливостей кожної окремої людини, що завжди поступатимуться «колективному розуму» добре налагодженої маркетингової команди.

І, нарешті, по-третє, такий стиль управління безсилий що-небудь протиставити чи не найголовнішому бичу маркетингу — усвідомленому або неусвідомленому «італійському страйку»^[32]. Досить часто скрупульозне виконання інструкцій і функціональних обов'язків у маркетингу призводить до вкрай негативних наслідків, адже маркетинг, який перебуває в авангарді будь-яких змін, найменше піддається регламентації. Усі описи функціоналу, які мені доводилося бачити в маркетингових підрозділах різних компаній (включно з тими, до яких я сам доклав руку), застарівали чи не в перші ж півроку після створення, а робота щодо їхнього постійного оновлення за обсягом цілком порівняна з основною роботою самого маркетингу.

Усвідомлюване (на знак протесту) або неусвідомлюване (просто дотримання правил ієрархічної структури управління) буквальне дотримання інструкцій — цілком природна реакція людини, суть роботи якої становить творчість, на бажання керівництва «купірувати» цю суть.

Боротися з цим явищем шляхом зміцнення дисципліни неможливо, тому що формально дисципліна залишиться на найвищому рівні, хоча сам маркетинг стане абсолютно безплідним і, отже, неефективним.

Варто також зазначити, що встановлення жорсткої ієрархії та формалізація в маркетингу неминуче вступають у конфлікт з природними потребами людей, описаними ще А. Маслоу. Зазвичай у маркетологів (навіть в Україні) рівень доходу дозволяє забезпечити базові потреби, тому питання безпеки або матеріального благополуччя відходять для них на другий план, поступаючись прагненню до самовираження і самореалізації в якості основного стимулу.

Це прагнення, звісно, конфліктує з формалізацією, ієрархічністю та жорсткою дисципліною, і, зрештою, людина, яку ми хочемо бачити ефективним партнером, відчуває щораз більшу фрустрацію і невдоволення.

Отже, щоб маркетинг працював ефективно, ви повинні домогтися, аби співробітники маркетингового підрозділу не тільки мали можливість творити, а й робили б це із задоволенням. Стимулювання

творчості та підтримка підлеглих у реалізації їхніх ідей — ось головне завдання керівника маркетингу.

Головне, але не єдине. Тому що навіть талановиті й мотивовані співробітники цілком здатні зруйнувати і маркетинг, і всю компанію, якщо кожен з них буде не просто «тягнути ковдру на себе» (це не завжди дуже погано), але тягнути її в різні боки (а ось це прямий шлях до катастрофи).

Тому друге ключове завдання — об'єднати талановитих співробітників навколо ідеї, що забезпечує енергійний розвиток компанії, і створити атмосферу, в якій всі ідеї, що виникають у процесі роботи, сприяють наближенню до головної мети.

Нарешті, третє завдання керівника маркетингу — правильний підбір команди, залучення до неї людей, які дійсно захоплені творчістю, прагнуть до самореалізації, але при цьому готові бути командними гравцями, які працюють у партнерстві з колегами.

Якщо керівник маркетингу зуміє вирішити ці три завдання, він почне отримувати справжнє задоволення від своєї роботи.

Вам може здатися, що це лише прекрасна утопія, проте мій власний досвід показує, що будь-який керівник маркетингу проходить кілька стадій «управлінського дорослішання». І чим швидше він досягає останньої стадії, тим краще і для нього, і для компанії.

Оскільки будь-яка книга — це, певною мірою, історія самого автора, я дозволю собі поділитися з вами власними спостереженнями, які можуть виявитися корисними.

Попервах, коли я тільки починав працювати маркетинг-директором, мені здавалося неймовірно важливим усе зробити самостійно: розробити стратегію, відвідати роздрібні точки, провести презентацію, бути присутнім на зйомках ролика, торгуватися з контрагентами... Я намагався робити все це сумлінно, але, зрештою, ледь не валився з ніг від перевтоми, хоча деякі результати мені все ж вдалося отримати.

Трохи пізніше прийшло розуміння, що я зовсім не унікальний й інші співробітники теж здатні впоратися з роботою, яка мене буквально захльостує. Водночас, я досі був упевнений, що, коли не буду все контролювати, нічого доброго не вийде.

Жорстке адміністрування, тотальний контроль і вникання в усі дрібниці здавалися мені єдиною правильною дорогою до успіху. Все

повинно бути зроблено вчасно і добре, а значить, необхідно за всім простежити.

І тут були деякі результати, але працювати зі мною, напевно, було справжньою мукою.

Згодом я став спокійнішим, упевненішим у собі і зосередився на постановці завдань. Якщо правильно ставити завдання, нарешті усвідомив я, співробітники і контрагенти зможуть вирішити їх самотійно — на те вони і професіонали. Що ж — я почав невтомно ставити завдання й керувати.

І знову-таки все йшло непогано, але мені, запеклому перфекціоністу, хотілося більшого.

Тоді я вирішив, що головне — створити ідеальну команду. Навчити кожного співробітника, спрацюватися з кожним контрагентом, і тоді, знаючи загальну мету і твої вимоги, вони спрямують корабель у потрібному напрямку. Я приділяв багато часу підбору і навчанню співробітників, і це принесло свої плоди. Але до досконалості все одно було далеко.

І тільки зараз, коли у мене за плечима півтора десятка років практики в керівництві маркетингом, я, здається, усвідомив, що дійсно важливо в цій роботі.

Головне — це «продати» команді свій світогляд, своє ставлення до бізнесу, своє бачення маркетингу. Адже якщо співробітники мислять «на одній хвилі» з тобою, ти можеш бути впевнений, що завдання ставляться правильно, виконуються якісно і в строк, а ті, хто це робить, отримують задоволення від своєї роботи.

Ось які принципи я «продаю»:

1. Маркетинг — основа бізнесу. Стратегія бізнесу формується в маркетинговій площині.

2. Необхідно чітко відокремлювати головне від другорядного і концентруватися на головному.

3. Результат завжди більш значущий, ніж процес.

4. Усебічне «бачення» процесів — запорука успіху.

І коли на нараді команди ти чуєш від співробітників речі, які цілком міг би сформулювати сам, і коли це відбувається не раз, і не два, а постійно,— приходить усвідомлення, що свою головну роботу ти вже зробив.

Коли співробітники розуміють суть бізнесу і думають про неї, вирішуючи поточні завдання, коли вони вміють надихати і мотивувати своїх підлеглих — я відчуваю, що в цій компанії я на своєму місці.

Якщо у відділі маркетингу переважають «твої» підходи і світогляд, люди, які не поділяють їх, або йдуть, або переймаються ними. І тоді не доводиться витрачати сили на «перекоування», «розбори польотів» і точкову постановку завдань.

Резюмую: якщо ви прагнете стати розумними маркетинг-директорами, «продавайте» команді свій світогляд. Інше — вторинне.

МІСЦЕ МАРКЕТИНГУ У ВАШІЙ КОМПАНІЇ

Ми дісталися майже кінця книги і мені здається, що зараз саме час перевірити, у якому статусі перебуває ваша компанія. Чи можна вважати, що маркетинг становить її міцну основу, чи, навпаки, ви ще на самому початку шляху.

З цією метою я розробив нескладний, але дуже показовий тест, який дозволить вам визначити місце маркетингу у вашій компанії, а отже, і можливості вашої компанії на ринку.

Цей тест буде корисний і маркетологам — вони зможуть уточнити своє становище в компанії, і керівникам (власникам) бізнесу — вони отримають можливість оцінити реальний функціонал маркетингу і зробити висновки щодо його доцільності. Він буде корисний для представників рекрутингових агентств (користуючись запропонованою шкалою, вони зможуть набагато чіткіше описати потенційним кандидатам компанію, в якій їх хотіли б бачити) і навіть для студентів, які проходять стажування в якійсь фірмі.

Звісно, якщо ваша компанія спеціалізується на послугах або, наприклад, на розробці програмних продуктів, тест можна адаптувати до існуючих реалій, простеживши за тим, щоб адаптація не змінила його суті.

Розглянемо чотири істотні для життя компанії функції, які в ідеальній ситуації повинні перебувати під управлінням маркетингу. Це **продукт** (вміст, зовнішній вигляд, асортимент, портфель), **ціна**, **план реалізації** (стратегія й тактика) і **просування** (стратегія й тактика). Потім спробуємо з'ясувати, хто насправді керує цими функціями у вашій компанії.

Якщо реальна ситуація близька до ідеальної, а ключові повноваження належать маркетингу — ви нараховуєте собі два бали.

Якщо, аналізуючи ситуацію, ви готові констатувати, що рішення приймаються спільно управлінням маркетингу та іншими керівниками підрозділів — слід додати «до скарбнички» один бал.

Якщо ж маркетингові рішення приймають інші керівники, включно з генеральним директором або власником,— на вашому рахунку нуль балів.

Це загальні правила. Докладніша інструкція є після таблиці.

Функція/ порядок ухвалення рішення	Керування маркетингом в особі його керівника	Керівник марке- тингу спільно з іншими керівни- ками (власниками)	Інші керівники (власники)
Продукт: зміст, зовніш- ній вигляд, асортимент, портфель	2	1	0
Ціна	2	1	0
План реалізації (стратегія й тактика)	2	1	0
Просування (стратегія й тактика)	2	1	0

Перший рядок

Якщо:

представники маркетингу, опрацювавши питання, пов'язані з виробничими можливостями, собівартістю, потенціалом нового продукту (або навіть нового SKU), ініціюють і контролюють процес запуску;

самостійно розробляють продукт, його зовнішній вигляд, назву, позиціонування тощо;

вносять відповідні зміни до плану закупівель, виробництва і продажів,—

у першій колонці ставите цифру «2».

(Звісно, мова не йде про ті ситуації, коли розробка продукту ведеться в глибокій таємниці та всі інші підрозділи ставлять перед фактом. Процес відкритий, але всі ключові рішення приймає маркетинг, який відповідає за їхні наслідки).

Якщо:

введення продукту до асортименту ініційовано маркетингом;
маркетинг самостійно здійснює розробку продукту, його позиціонування, назви, зовнішнього вигляду;

остаточне рішення про продукт приймається на спеціальній нараді (раді директорів або проведеній в іншій формі або складі) і є колегіальним, але з правом вирішального голосу у представника маркетингу,—

у другій колонці ставите цифру «1».

Якщо:

маркетинг здійснює розробку нових продуктів за завданням інших керівників;

суть продукту, його назва і зовнішній вигляд узгоджуються (визначаються) іншими керівниками (власниками);

остаточне рішення про запуск приймається іншими керівниками (власниками),—

у третій колонці ставите «0».

Другий рядок

Якщо цінова політика визначається маркетингом із урахуванням стратегічних завдань (наприклад, річного плану з прибутку) — ***у першій колонці ставите цифру «2».***

Якщо цінова політика визначається колегіальним рішенням (маркетинг, продажі, фінанси) без права вето з боку інших підрозділів — ***у другій колонці ставите цифру «1».***

Якщо ціни встановлюють представники інших підрозділів або інші керівники (власники) — ***у третій колонці ставите «0».***

Третій рядок

Якщо планування продажів здійснюється маркетингом (з урахуванням цінової й виробничої політики, плану з прибутку тощо) — ***у першій колонці ставите цифру «2».***

Якщо планування здійснюється спільно (найчастіше — з продажами) — ***у другій колонці ставите цифру «1».***

Якщо планування здійснюється лише іншими керівниками або власниками — **у третій колонці ставите «0»**.

Четвертий рядок

Якщо:

стратегія просування продуктів (усього портфеля) виробляється маркетингом залежно від сформованого плану продажів і стану ринку;
маркетинговий підрозділ формує бюджет просування;
реалізація стратегії просування перебуває лише в компетенції маркетингу,—

у першій колонці ставите цифру «2» .

Якщо:

стратегія і бюджети коригуються представниками інших підрозділів, керівниками, власниками (з правом вето та правом внесення змін);

рішення з маркетингової стратегії приймаються колегіально (з ініціативи маркетингу),—

у другій колонці ставите цифру «1».

Якщо:

стратегія маркетингу і розміри бюджетів визначаються іншими керівниками (власниками);

реалізація стратегії вимагає затвердження інших керівників (власників) у будь-якій частині (творчій, виборі каналів просування тощо),—

у третій колонці ставите «0».

З інтерпретацією результатів теж не виникне складнощів. Наведена нижче таблиця дасть вам вичерпні відповіді, незважаючи на те, що вони можуть здатися вам не дуже приємними.

Бали	Оцінка	Рекомендації
0	Маркетингу компанія не має	Якщо компанія успішна, значить, маркетинг їй не потрібен зовсім. Хлопчикам і дівчаткам, які працюють у цій сфері, слід платити мінімальні зарплати. Штат також необхідно урізати до мінімуму.
1	Компанія відчула первинну потребу в маркетингу	Уточніть, чи це не випадковість. Якщо не випадковість, можливо, є сенс зробити маркетинг більш повноцінним або ж передати цю рудиментарну функцію іншому підрозділу.

Бали	Оцінка	Рекомендації
2	Принаймні маркетологи компанії потрібні	Маркетинг має хоч якийсь сенс. Деякі рішення вже приймаються правильно, з точки зору ринку та бізнес-процесів. Варто продовжувати розвиток. Можливо, має сенс запросити маркетинг-директора.
3	Класика вітчизняного маркетингу	Найпоширеніша на ринку ситуація. Чимало компаній діють саме так і досить непогано себе почувають. Для успіху на ринку FMCG цього, втім, недостатньо. Пора замислитися про створення повноцінної маркетингової команди з повноваженнями.
4	Компанія визнає маркетинг	У маркетологу керівництво компанії вбачає щось більше, ніж фахівця з організації заходів і створення «екселівських» таблиць. Часом йому навіть дозволяють приймати самостійні рішення. Маючи такий плацдарм, можна спробувати вибудувати повноцінний маркетинг.

Бали	Оцінка	Рекомендації
5	Значущість маркетингу в компанії наближається до статусу інших підрозділів	Звісно, маркетинг — це ще не продажі або фінанси (і, звісно ж, не виробництво), але на нараді директорів маркетинголог вже не відчуває себе «хлопчиком для биття». Маючи деякі дипломатичні навички, представники маркетингу можуть помітно впливати на розвиток компанії.
6	Маркетинг — нормальний структурний підрозділ	Аналогічний статус у компанії мають продажі, виробництво, логістика, фінанси. Маркетинг повноцінно бере участь у процесі й навіть може претендувати на провідну роль. В Україні це, зазвичай, надає компанії серйозної переваги.
7	Маркетинг відіграє в компанії провідну роль	Маркетинговий підрозділ акумулює всередині себе всю наявну інформацію про компанію та ринок, що дозволяє компанії приймати правильні рішення й розвиватися.
8	Ідеальний маркетинг	Керівна і настановча роль маркетингового підрозділу визначає стратегію розвитку компанії. Такий маркетинг мають найбільш сильні та здорові компанії на ринку.

Під час нормального розвитку компанія «подорожує» наведеною вище шкалою, зазвичай рухаючись від нуля,— через відсутність виділеної маркетингової функції як такої. Подальші її переміщення в цьому діапазоні залежать від стадії розвитку ринку, гостроти конкуренції і самої компанії.

Мій досвід підказує, що чим вищий бал набирає компанія, тим більше в неї шансів здолати суперників на ринку в прозорій конкурентній боротьбі.

Про маркетинг можна говорити нескінченно, але я сподіваюся, що запропонований мною тест змусив вас серйозно замислитися. Якщо

відтепер ваша компанія не рідше ніж раз на рік буде його проходити, це допоможе їй у «самопізнанні», конкурентній боротьбі і просуванні до нових висот.

А тепер — ще один тест. Власне, навіть не тест, а спроба класифікації маркетингу за ступенем його розвитку і впливу. Звісно, ця класифікація дещо іронічна і має досить велику кількість натяжок. Але, з іншого боку, в кожному жарті, як то кажуть... Ось чому кожен маркетолог зможе знайти тут і себе, і свою власну компанію.

Отже, якщо спробувати порівняти маркетинг з ритейлом, то вийде приблизно таке.

Мінімаркетинг

Це маркетинг для невеликих компаній, які вже вийшли на стабільні обіги і почали подумувати, що залучення клієнтів може дати бізнесу новий поштовх для розвитку. Перукарня, шиномонтаж, салон краси, консалтингова контора, рекламне агентство, заміський ресторан — усі вони потребують мінімаркетингу.

Вільних коштів, як і у звичайного мінімаркету, у таких компаній дуже мало, а отже, купити вони можуть тільки найнеобхідніше і недорого.

Існує велика ймовірність, що витрачені гроші «підуть у пісок», але оскільки мова йде про суми, що дорівнюють «ґрунтовно погудіти на вікенд» або «пограти в казино», така втрата сприймається філософськи.

З іншого боку, мінімаркетинг — це захоплива лотерея. А раптом рекламне оголошення в програмі місцевої радіостанції, інформація на форумі або дівчинка, яка роздає флаєри на перехресті чи біля входу до метро, зроблять фурор і спровокують нечуваний приплив клієнтів?

Мінімаркетинг не визнає правил і законів (тут кожен випадок неповторний), проте дає унікальну можливість сягнути фантазією і виграти тисячу на кожен витрачений долар.

У мінімаркетингу професійним маркетологам робити нічого, але для власників невеликих бізнесів він служить непоганим «викликом».

Маркетинг

Класичний, як було зазначено, випадок. Звичайний магазин у спальному районі на дві-три каси. Колишній гастроном. Маркетинг необхідний середнім компаніям, що зазнають конкуренції та «тиску» на ринку. Регіональна кондитерська фабрика або м'ясокомбінат, страхова компанія, банк, локальна торгова мережа — всі вони потребують маркетингу.

Ці суб'єкти господарювання в змозі планувати свій розвиток шляхом залучення нових клієнтів, у них вистачає ресурсів для втілення конкретної маркетингової стратегії. Але водночас маркетингові помилки досить помітно відбиваються на бізнесі.

Ефективність маркетингу в цьому випадку виходить на перший план. Це «маркетинг ручної роботи», коли кожна активність, будь-яке розміщення зовнішньої реклами, телефлайт або промоакція особисто контролюються маркетологом.

На цьому рівні потрібні маркетологи, схильні до «ручної праці», здатні повністю вкладатися в роботу, які досконало знають специфіку кожної активності, які вміють не тільки проконтролювати підрядника, а й «вичавити з нього всі соки».

Маркетинг не дає можливості розгулятися. Особливого вибору інструментарію тут немає, а значить, треба взяти до рук випробувані меч і спис і за їх допомогою спробувати добути якомога більше трофеїв.

У маркетингу величезне значення має якість рекламного матеріалу. Тут маркетолог має можливість не тільки реалізувати свій творчий потенціал, а й перевірити чуття. Помилка негайно позначиться на результатах.

Цей рівень вдалий тим, що дозволяє об'єктивно і швидко відокремити добрі зерна від половини. Маркетинг або працює, або ні.

Супермаркетинг

Це рівень національних компаній. Як і у звичайному супермаркеті, тут доступний практично весь асортимент товарів, обігових коштів теж вистачає, а значить, стратегія починає переважати над тактикою.

Компанії, які потребують супермаркетингу, ведуть боротьбу за відчутну частку на національному ринку товарів і послуг. Перед супермаркетингом стоять завдання, тісно пов'язані з завданнями компанії в цілому. Це капіталізація, прибутковість, рентабельність бізнесу.

Маркетингова стратегія в ситуації супермаркетингу перетворюється на стратегію компанії взагалі. Вона визначає перспективи розвитку портфеля товарів і послуг, планує товарообіг, норму рентабельності, визначає пріоритетні напрями, ставить завдання перед продажами і виробництвом.

Самі собою рекламні активності в супермаркетингу відступають на другий план. Порядок маркетингових активностей і бюджети формуються залежно від загальної стратегії, виходячи з принципів розумної необхідності або достатності.

На цьому рівні маркетинголог повинен бути перш за все стратегом і лідером. Він повинен навчитися бачити майбутнє компанії та ринку, обирати оптимальні шляхи розвитку й аргументовано змушувати компанію рухатися в обраному напрямі.

Тактичні помилки на цьому рівні можна вибачити, оскільки вони не можуть істотно вплинути на кінцевий результат. А ось стратегічні помилки можуть занадто дорого коштувати компанії — аж до «глибокого піке» і незворотного відставання від суперників.

Гіпермаркетинг

Регіональне відділення транснаціональної компанії. Усе як у гіпермаркеті — гігантські площі, неймовірні обіги, натовпи клієнтів і найнижчі ціни.

Усі завдання в цьому випадку визначаються головним офісом, а маркетингова стратегія зводиться до того, щоб мінімізувати витрати на просування без шкоди для виконання встановлених завдань.

У носорога поганий зір, але з такими розмірами і потужністю це не його проблема. Ані якість рекламних матеріалів, ані тактика тут особливого значення не мають. З велетенськими обсягами медійних бюджетів клієнт все одно дізнається все, що він має знати.

У гіпермаркетингу маркетолог перетворюється на закупника, якому необхідно досягти оптимальних цін і умов. Помилки на цьому рівні не бувають. «Прерогатива помилятися» — за головним офісом компанії-монстра. Можна, звісно, десь напартачити, але це майже завжди не критично для загального розвитку бізнесу.

Як і у величезному супермаркеті, дефіцит десятка, а то й двох десятків позицій залишиться непоміченим на тлі грандіозних обігів.

ФІНАЛ. І ЗНОВУ ПРО ЗДОРОВИЙ ГЛУЗД

Саме зараз, дописуючи цю книгу, я розпочинаю роботу в новій компанії. Переді мною стоять масштабні завдання, вирішення яких може змінити не тільки саму компанію, але і ринок загалом.

Як завжди, я починаю з того, що озираюся — здійснюю рекогностування. Однак майже з першого дня роботи я не втомлююся повторювати співробітникам: ви повинні припинити робити якісь речі тільки тому, що робили їх раніше. Я знову і знову повторюю, що вони мають обмірковувати свої дії, намагатися побачити загальну картину, вибудовувати єдину архітектуру рішень.

Я не зможу — і не буду! — щоразу коригувати якісь дії моїх колег, та в цьому й немає потреби. Люди повинні бути вільними, щоб безперешкодно експериментувати, будувати гіпотези, діяти. Однак якщо мені не вдасться донести до них важливість цілісного погляду на процеси, що відбуваються в компанії і на ринку, компанія не зможе змінитися, оскільки вектор змін має бути у свідомості кожного співробітника і кожен повинен самостійно звіряти свою діяльність із цим вектором.

Імовірно, я запропоную своїм новим колегам прочитати цю книгу, ба більше — я буду рекомендувати її всім, хто буде співпрацювати з нашою компанією. І якщо вони спроможуться зазирнути в неї, мені буде набагато легше знайти спільну мову з новими співробітниками і вибудувати сучасний, по-справжньому ефективний маркетинг.

Якщо ви зараз читаєте ці рядки, то, напевно, звернули увагу на те, що «Головна маркетингова книга» — зовсім не про маркетингові інструментарії. Інструменти сьогодні змінюються занадто швидко. Вона і не про системи, адже найкраща система — така, що постійно поліпшується, змінюючись й еволюціонуючи.

Ця книга — про професійне мислення та здоровий глузд, тобто про речі, які лежать в основі як успішної маркетингової роботи, так і

успішного бізнесу в цілому. Маркетинг любить міркування, сумніви, експерименти, активну інтелектуальну роботу, яка передує активним діям. Ви маєте бути швидкими і рішучими, однак ця швидкість не повинна обумовлюватися недоліком рефлексії.

Швидкість і глибина мислення в поєднанні з рішучістю і послідовністю у втіленні ідей, зазвичай, дають приголомшливий результат.

Кожен розділ цієї книги — лише тема, увертюра, перший хід у маркетинговій «грі в бісер», яку вам доведеться вести у своїй компанії. Тому ніщо з написаного тут не має сприйматися як рецепт. Це лише вихідні точки для творчих роздумів.

Проте, я не втрачаю надії, що, час від часу звертаючись до цих сторінок, ви зможете постійно вдосконалювати свій маркетинг і свій бізнес, самотійно створюючи і поповнюючи нові розділи вашої власної Головної маркетингової книги.

Про автора

Незважаючи на відсутність сивини, Олексій Філановський встиг набути досвід, який можна вважати цілком достатнім для створення такої книги, яку ви зараз тримаєте в руках. І досвід цей почав накопичуватися ще в ті часи, коли автор працював шкільним учителем, розвідником, ученим, а також торгував алкоголем.

Надалі, проте, він присвятив себе лише маркетингу, й останні 16 років займав у цій сфері топ-позиції генерального та маркетинг-директора. За цей час він познайомився з 17 різними ринками, включно з B2C, B2B, C2C і B2G,— мова йде про різні продовольчі та непродовольчі товари, ритейли, маркетплейси та навіть системи державних закупівель. За плечима Олексія Філановського досвід роботи на ринках п'яти країн і ґрунтовне знайомство з найрізноманітнішими групами споживачів.

Автор створив «з нуля» 14 торгових марок, чимало з яких у різний час входили до топів найдорожчих у країні, йому довелося працювати з понад сорока брендами. Він створив і реалізував 15 річних мультибрендових маркетингових стратегій, провів 125 комплексних рекламних кампаній, розробив 120 оригінальних дизайнів для продуктів і послуг.

Олексій Філановський має досвід успішного будівництва шести маркетингових команд, кожна з яких ставала лідером у своїй сфері, а півтора десятка співробітників, які працювали в цих командах, згодом стали маркетинг-директорами в різних компаніях.

На рахунку автора — понад півтори сотні статей про маркетинг, опублікованих у різних популярних і спеціалізованих виданнях, які незмінно викликали неабиякий інтерес читачів і ставали своєрідними «хітами».

Олексій сповідує інтелектуальний підхід до маркетингу — і це не дивно, оскільки він процвітає ще і в інтелектуальних іграх, неодноразово ставав національним чемпіоном в іграх «Що? Де? Коли?»

На обкладинку

Чи можна написати підручник з маркетингу? Напевно, так. Але життя його буде коротким -у наші дні все занадто стрімко змінюється. Краще вже зайнятися математикою, психологією, соціологією, соціальною психологією, семіотикою, історією мистецтва. Адже маркетинг, ця жива, наче ртуть, мінлива і невловима творча сутність, тим не менш, базується на всіх цих дисциплінах. Але для професійних маркетологів, фахівців рекламних агентств, дослідників ринку, медійників, фахівців з продажу, топ-менеджерів різних компаній і навіть для студентів, які вивчають маркетинг, це поняття аж ніяк не однозначне, і кожен з них шукає відповідей лише на власні питання.

Ця книга не даремно названа «Головною» -вона дійсно містить відповіді на безліч питань, пов'язаних із маркетингом. Але мова в ній не про користування відомими інструментами, а про розуміння суті маркетингу і вміння ставити питання самому собі. Адже саме правильно поставлене питання зазвичай забезпечує успіх. Тому книгу Олексія Філановського адресовано підприємцям і державним службовцям, маркетологам і рекламістам, студентам й управлінцям, але передусім тим, хто прагне змінити все навколо, починаючи зі своєї власної компанії.

Сьогодні майже марно гортати класичні праці з маркетингу або захоплені описи успіхів світових брендів. Це цікаво, але не приносить практичної користі. Маркетинг занадто рухливий, а ментальність споживачів змінюється мало не щороку. Ось чому «Головна маркетингова книга» -це про наші українські реалії, наші ринки, наших споживачів і нашу культурну парадигму.

А разом -про те, як церква заробляла на персоналізації, чому «Тріади» втратили контроль над ринком проституції, як реалізовувалися принципи sharing есопому в окситанському селищі сімсот років тому, як вибудувати правильне ціноутворення в стрип-клубі, чому досвід Зімбардо продемонстрував справжнє обличчя людства і, нарешті, -як правильно вживати горілку.

1

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

[\(<< back\)](#).

2

Холакратія — соціальна технологія чи система керування організацією, за якої повноваження та відповідальність за ухвалення рішень розподіляються між усією «холархією» самоорганізованих команд на противагу управлінській ієрархії. Холакратія впроваджується в комерційних і некомерційних організаціях США, Франції, Німеччини, Нової Зеландії, Австралії і Великої Британії.

[\(<< back\)](#)

3

Ролі для співробітників, які беруть участь у зібраннях як власного, так і зовнішніх кіл з метою координації дій із загальною стратегією компанії.

[\(<< back\)](#).

4

Комодітіз (біржові товари) — товари, що активно перепродаються на організованих ринках. Особливістю цих товарів є стандартність споживчих властивостей, взаємозамінність, умови зберігання, транспортабельність. Конкретні екземпляри таких товарів є легко взаємозамінними, і практично не має значення, хто, де і як їх виготовив.

[\(<< back\)](#)

5

Appellation d'origine contr lee (АОС) — сертифікат, що видається підрозділом Міністерства сільського господарства Франції (а також Швейцарії), який гарантує, що цей продукт виготовлений на обмеженій території з суворим дотриманням визначених правил.

[\(<< back\)](#)

6

Бенджамін Баттон — герой оповідання Френсіса Скотта Фіцджеральда, таємнича людина, яка народилася із зовнішністю і станом здоров'я вісімдесятирічного старого і щодня молодшала. Інакше кажучи, людина, яка проживає життя «навпаки».

[\(<< back\)](#)

7

Товари повсякденного попиту (від англ. *Fast Moving Consumer Goods*) — загальна назва для товарів повсякденного вжитку (особливо продуктів легкої та харчової промисловості для широкого кола покупців), що коштують відносно дешево та швидко продаються.

[\(<< back\)](#)

8

Рядок з пісні О. Галича «Ми не гірше за Горація».

([<< back](#)).

9

UX (від англ. *User eXperience* — «досвід взаємодії») — це сприйняття і відповідні дії користувача, що виникають унаслідок використання і / або майбутнього використання продукції, системи або послуги.

[\(<< back\)](#)

10

«Lovemark» — маркетингова концепція, що покликана замінити ідею брендів. Концепція вперше сформульована в однойменній книзі Кевіна Робертса, генерального директора рекламного агентства «Saatchi & Saatchi». Робертс стверджує, що для порятунку брендів необхідна любов.

[\(<< back\)](#)

11

Сфера економіки, яка включає в себе всі фінансові й торговельні транзакції, що здійснюються за допомогою комп'ютерних мереж, і бізнес-процеси, пов'язані з проведенням таких транзакцій.

[\(<< back\)](#).

«Варте своїх грошей» (англ.).

([<< back](#)).

13

Reason to believe, або *RTB* (англ.) — підстави для довіри продукту чи бренду.

[\(<< back\)](#)

LVMH — французька транснаціональна компанія, відомий виробник предметів розкоші під торгівельними марками «Louis Vuitton», «Givenchy», «Guerlain», «Chaumet», «Moët & Chandon», «Hennessy» та ін.

[\(<< back\)](#)

15

Крива Лаффера — графічне відображення залежності між податковими надходженнями і податковими ставками. За її допомогою можна визначити оптимальний рівень оподаткування, за якого податкові надходження досягнуть максимуму. Ця залежність виведена американським економістом Артуром Лаффером, хоча сам він вважає, що ця ідея була в Дж. Кейнса і навіть у середньовічного арабського вченого Ібн Хальдуна.

[\(<< back\)](#)

16

Документ із лаконічно представленими статистичними даними та звітами, найчастіше з елементами інфографіки.

([<< back](#)).

Стенлі Мілґрем (1933–1984) — американський соціопсихолог, відомий експериментами в галузі підкорення авторитету та взаємин соціальних мереж; Філіп Зімбардо (1933) — американський соціопсихолог, засновник відомого Стенфордського тюремного експерименту.

[\(<< back\)](#)

18

Коробкове рішення — продукти або послуги, що можуть застосовуватися або використовуватися покупцем без будь-яких додаткових дій, оскільки компанія, яка пропонує послугу, виконала абсолютно всю роботу.

[\(<< back\)](#)

У популярній книзі «Генії та аутсайтери. Чому одним усе, а іншим нічого?» канадський журналіст і письменник Малкольм Гладуелл розвинув таку теорію: для того щоб стати професіоналом у певній галузі, необхідно витратити на її вивчення близько десяти тисяч годин.

[\(<< back\)](#)

Еккаунт-менеджер — посередник між агентством і клієнтом, який організовує та об'єднує всі процеси з розроблення та втілення рекламних кампаній.

[\(<< back\)](#).

21

Трафік-менеджер — спеціаліст відділу керування роботою над проектами в рекламній агенції.

[\(<< back\)](#).

Бриф (від англ. *brief* — інструкція, зведення) — коротка письмова форма узгоджувального порядку між сторонами, які планують співпрацювати, у якій прописуються основні параметри майбутнього програмного, графічного, медійного або будь-якого іншого проекту.

[\(<< back\)](#)

Зміст робіт і результати проекту (або його частини), сукупність продуктів і послуг, створення яких має забезпечуватися в межах проекту, що здійснюється.

[\(<< back\)](#).

Хайп — агресивна реклама, галас, ажіотаж навколо будь-якого продукту. Спочатку це слівце використовувалося в США у 20-х роках минулого століття для позначення дози наркотиків. А утворене воно від англійського словосполучення «hypodermic needle» — «голка для підшкірних ін'єкцій».

[\(<< back\)](#)

Флайт — частина рекламної кампанії, точніше, один із періодів тривалої рекламної кампанії. Кампанія поділяється на флайти передусім тоді, коли планується масштабне просування одночасно декількома каналами комунікацій, при цьому існує ризик зазнати невдачі.

[\(<< back\)](#)

Геотаргетинг — у веб-розробці та інтернет-маркетингу метод видачі відвідувачу вмісту, який відповідає його географічному положенню.

[\(<< back\)](#)

CERN — Європейська організація з ядерних досліджень, найбільша у світі лабораторія фізики високих енергій.

([<< back](#)).

Мається на увазі теорія, висунута 1969 року американськими психологами Стенлі Мілгремом і Джеффри Треверсом, згідно з якою кожна людина опосередковано знайома з будь-яким іншим жителем планети через ланцюжок спільних знайомих, що в середньому складається з п'яťох людей.

[\(<< back\)](#)

«Інтернет речей» (англ. *Internet of Things*, *IoT*) — концепція обчислювальної мережі з фізичних предметів («речей»), оснащених вбудованими технологіями для взаємодії одне з одним або з зовнішнім середовищем. Створення таких мереж здатне перебудувати економічні й соціальні процеси і мінімізувати, навіть виключити участь людини в багатьох діях і операціях.

[\(<< back\)](#)

Наука про дані (англ. *data science*) — розділ інформатики, що вивчає проблеми аналізу, обробки і показу даних у цифровій формі. Об'єднує методи з обробки великих обсягів таких даних, статистичні методи, методи інтелектуального аналізу даних і додатки штучного інтелекту для роботи з даними.

[\(<< back\)](#).

Чеболь — південнокорейська форма фінансово-промислових груп. Конгломерат, що складається з груп формально самостійних фірм, які перебувають у власності певних сімей під єдиним адміністративним і фінансовим контролем.

[\(<< back\)](#)

Італійський страйк — форма протесту, яка полягає в гранично суворому виконанні співробітниками підприємства посадових обов'язків і правил. Такий метод протесту вельми ефективний, оскільки працювати строго за інструкціями практично неможливо, як і неможливо врахувати в них усі нюанси виробничої діяльності. Врешті-решт, продуктивність праці різко падає, а підприємство або компанія несуть серйозні збитки.

[\(<< back\)](#)

FB2 document info

Document creation date: 9 May 2019

Created using: indd2fb2 software