

## **Методика маркетингового мышления**

Настало время поговорить о том, **как** именно маркетинговое мышление можно и должно применять на практике; **как** оно может стать эффективным инструментом.

Что дает практическому маркетологу умение видеть все с точки зрения Клиента? Как должен он строить свой маркетинговый анализ? Как должен он на практике готовить Клиента к покупке?

Короче говоря, какова должна быть методика маркетингового мышления?

Почему нужна методика? Дело в том, что почти любая маркетинговая ситуация – это «уравнение с большим количеством неизвестных». Недочет хотя бы одного параметра может привести к серьезным ошибкам. Выявить и учесть эти неизвестные можно только, следуя определенным правилам.

Словом, даже если маркетолог умеет думать и чувствовать от Клиента, но делает это «без руля и без ветрил», то эффективность его размышлений будет невысокой. Освоение методики маркетингового мышления позволит сэкономить много времени и сил и повысить качество маркетинговых решений.

Выше мы говорили о дисциплине. Любая методика предполагает дисциплину. Но дисциплина дисциплине рознь. Даже под военной дисциплиной можно понимать разные вещи. Это может быть муштра и бездумное следование уставам, или же разумное сочетание идеально отшлифованных приемов с инициативой и смекалкой. Псевдомаркетинговая бюрократическая дисциплина – это прокрустово ложе мертвых схем. Продуктивная маркетинговая дисциплина ближе к суворовской «Науке побеждать».

Маркетолог, усвоивший приемы маркетингового мышления и отшлифовавший их на многих проектах, многое делает автоматически, не думая, подобно тому, как хороший хирург или скрипач не думают о движениях рук. Мозг профессионала высвобождается для размышлений, для творчества, для изобретательства.

Профессионалу со временем может показаться, что он чуть ли не родился со своими профессиональными навыками. То, что овладение этими приемами требует усилий, он может обнаружить, только начав преподавать. Именно это и произошло со мной.

Маркетинговое мышление начинается с постановки задачи и оценки того, как решение данной задачи улучшит бизнес. Приме-

ры задач разного калибра: разработка нового продукта, создание сети дилеров, повышение квалификации и заинтересованности продавцов, изменение логотипа, оценка макета рекламы, словом «от» и «до»!

### **«Маркетинговые» вопросы**

Давая определение маркетинговому мышлению, мы говорили о вопросах «от Клиента», которые маркетинголог должен задавать себе в процессе анализа ситуации.

Маркетинговые вопросы – основа методики маркетингового мышления.

Пусть на вашей фирме с утра до вечера все будут ставить перед собой продуктивные клиентские вопросы и мучительно искать ответы на них. Эти вопросы могут касаться как стратегических тем, так и мелочей. Бесконечные «что», «как», «почему» и «где».

Как Клиент приобретает этот продукт? Что ему может быть непонятно в этой технологии? Где он обычно покупает? Сколько времени он тратит на выбор продукта?

Очень полезны вопросы с «почему». Они позволяют искать решения проблем. Почему вместо принятого во всем мире «Здравствуйте. Фирма X.» наш Клиент по телефону слышит ленивое «Але-е» или 10-минутные заверения его в том, что его звонок якобы очень важен для фирмы? Почему он тратит много времени на оформление заказа? Почему мы до сих пор не посылаем благодарственные письма Клиенту, который приобрел у нас дорогостоящую вещь?

Прав был Генри Форд: «Знание может быть только у того, у кого есть вопросы». Это, как нельзя лучше, касается работы творческого маркетинголога.

Постановка задачи – это, в значительной мере, логический, левополушарный процесс. Формулировка нужных вопросов и поиск продуктивных ответов на них требует привлечения обоих полушарий. Оценка вариантов ответов – опять же левополушарный процесс.

Исключительно важно ставить перед собой ВСЕ клиентские вопросы, ответы на которые могут повлиять на последующие выводы и решения.

Для типичных ситуаций вначале, пока маркетинголог еще не набрался практического опыта, эти вопросы могут иметь форму письменных чек-листов (*check-lists*), но затем, когда процесс станет

привычным, маркетолог будет задавать их себе почти автоматически. Эти вопросы обычно довольно просты.

Можно говорить о цепной реакции маркетинговых вопросов. Ответ на один вопрос может породить следующий вопрос, а чаще сразу несколько вопросов. Складываясь в стройную логическую последовательность, вопросы могут привести к результату, который в самом начале мог бы показаться парадоксальным.

Всегда полезно начать с нескольких общих вопросов, ответы на которые мгновенно направят наше маркетинговое мышление по верному пути.

**А для чего я это вообще делаю?** – Привычка задавать себе этот примитивный вопрос помогает застраховаться от бесполезных телодвижений, которые «вообще не следовало бы делать» (Питер Друкер).

Всегда задавайте себе вопросы: Для чего я участвую в выставке? Для чего я хочу потратить массу времени и денег на исследования рынка? И так далее.

Рекламист также должен постоянно спрашивать себя – А для чего я делаю такую рекламу? Для чего я использую эту иллюстрацию? Для чего я использую этот «прибамбас» на сайте? И так далее и тому подобное.

К сожалению, многие в своей работе руководствуются стадными инстинктами. Они бездумно копируют то, что они видят вокруг, в т.ч. и глупости своих конкурентов.

**Какое место это занимает в общей картине?** – Маркетолог должен уметь посмотреть на то, что он в данный момент делает или планирует сделать, с точки зрения всей ситуации на фирме и на рынке. Это помогает увязать отдельные проекты, сделать их более эффективными и менее затратными.

Однако часто реклама, PR, продажи, промоушн, разработка новых продуктов и прочие программы оказываются нескоординированными. Например, в рекламе большинство дизайнеров не задумываются о роли дизайнера в общем успехе рекламы, не говоря уже о роли текста.

**Использовал ли я все бесплатные возможности?** – Весьма полезный вопрос для желающих начать тратить большие деньги на грандиозные маркетинговые и рекламные проекты.

Начинать следует с анализа потенциала бесплатных или почти бесплатных носителей: информационного пространства офисов, торговых залов магазинов, операционных залов банков, упаковки.

В частности, упаковка является стратегическим носителем, особенно в условиях самообслуживания – здесь она выступает в роли основного «продавца».

Некоторые компании предпочитают транжирить деньги на глупую наружную и телевизионную рекламу, пытаясь просто сообщить равнодушному потенциальному Клиенту какой-то примитивный слоган.

Если этот слоган считается настолько важным, то почему бы не разместить его бесплатно на упаковке – так его увидят гораздо больше глаз.

Строительные компании редко используют рекламные возможности пустующих поверхностей на своих стройплощадках. В России перестали работать витрины.

Также в России почти не используется рекламный потенциал корпоративных автомобилей, в то время как в Европе крайне редко можно встретить принадлежащий фирме автомобиль, на бортах которого не было бы рекламы.

У нас мало кто делает принятые на Западе пособия для продавцов (Sales Guide) с изложением продающих моментов продукта и рекомендациями по его продаже. Такое пособие стоит копейки, но повышает продажи лучше любой рекламы. Ничего не стоят, но эффективно работают благодарственные письма, которые во всем мире (но не у нас) рассылают покупателям, приобретшим что-то дорогостоящее.

**Что такое хороший продукт** (компьютер, сотовый телефон, телевизор, стол, костюм, крем, майонез....) **с точки зрения Клиента?** – Если вы правильно ответите на этот вопрос, то вам легче будет составлять перечень продающих моментов (см. ниже). Этот вопрос также полезно задавать применительно к рекламе, упаковке, СМИ, PR-мероприятиям, должностям и т.д. С этого вопроса полезно начинать разработку новых продуктов. Для раскрепощения воображения полезно видоизменить вопрос на «Что такое идеальный продукт?»

**Как «живет» этот документ?** – Вы общаетесь с миром посредством разного рода документов: деловых писем, коммерческих предложений, прейскурантов, визитных карточек, реклам. Создавая эти документы, учитите, что, как бы вы сами к ним ни относились, его получатели обычно относятся к ним иначе; как правило, без вашего энтузиазма. Если ваши документы им непонятны и неинтересны, на успех можете не рассчитывать.

Людей в документах интересует то,  
что касается их, а не вас.

Ниже мы будем говорить о пользе мысленного тестирования. В его процессе маркетолог использует своего рода мысленный чек-лист. Он может включать десятки полезных клиентских вопросов. Вот только некоторые из них:

Насколько Клиент осведомлен об этой категории, этой технологии, этом продукте, этой торговой марке? Есть ли у типичного Клиента какие-либо ожидания от продукта данной категории? По каким критериям в основном выбирают продукт в данной категории? Что может заставить читателя, который на долю секунды обратил внимание на данную рекламу, начать и продолжить чтение? Не будет ли читателю трудно воспринимать этот шрифт на этом фоне? И так далее и тому подобное.

В своей книге «Как обойти конкурентов» Орен Харари приводит перечень клиентских вопросов, который любая компания может использовать для определения реальных потребностей своих Клиентов. Представьте себя вашим Клиентом и начните задавать себе такие вопросы о вас как бы от имени Клиента:

- Насколько просто работать с этим поставщиком (т.е. с вами) до, в процессе и после продажи/покупки?
- Понимает ли поставщик по-настоящему, что я ищу?
- Насколько отзывчив и внимателен поставщик ко мне и моим конкретным проблемам?
- Насколько поставщик готов интересоваться и слушать, а затем что-то изменять и приспосабливаться к моим индивидуальным потребностям?
- Знает ли поставщик меня настолько хорошо, что он может предусмотреть, что мне нужно, еще до того, как я это осознаю?
- Может ли поставщик помочь мне обнаружить и предвосхитить мои особые потребности?
- Насколько эффективен поставщик в разработке творческого решения моих насущных проблем и удовлетворении моих уникальных потребностей?
- До какой степени поставщик ждет от меня реакции и предполагает мое участие в совместной работе над удовлетворением моих потребностей?

Ниже вы встретите множество клиентских вопросов и попыток на них ответить. Фундаментальный вопрос:

### А продает ли это?

Более специальные вопросы:

- Правильно ли я оценил целевую аудиторию?
- Все ли я знаю о Клиенте?
- То ли мы ему предлагаем, что он у нас покупает?
- Создал ли я убедительную продающую информацию?
- Работает ли эта схема в данном регионе?
- Слоган – выполняет ли он хоть какую-нибудь полезную работу, или представляет собой пустую фразу, каких тысячи?

И так далее и тому подобное.

Сказанное в такой же мере касается процесса создания рекламы. При работе над рекламой рекламисту следует мысленно тестировать буквально каждый шаг. (См. ниже раздел «Реклама».)

\* \* \*

Описанный здесь подход, разумеется, не является панацеей, но его применение значительно снижает вероятность серьезных ошибок. С помощью этого бесплатного и быстрого метода можно получать ценную информацию и выиграть время. А во времена жесточайшей конкуренции время часто значит больше, чем деньги.

## **Маркетинговый аудит**

Маркетологу приходится задавать себе вопросы от Клиента практически в любой ситуации. Но наиболее полно эта техника применяется при проведении так называемого маркетингового аудита.

Аудит – это аналог диагностики в медицине. Это поиск ответов от Клиента на десятки систематизированных вопросов, больших и маленьких.

Результаты аудита являются основой для маркетинговых решений, программ обучения, маркетинговых кампаний и многих маркетинговых документов. Обычно аудит подсказывает множество идей.

В Приложении 1 дается развернутое описание методики маркетингового аудита и конкретные вопросы, на которые аудит должен дать ответ. Эти вопросы можно использовать в качестве чек-листа.

## **Поиграем в Клиента!**

Уже много лет я довольно успешно использую эту игру. Она представляет собой эксперимент, мысленный или реальный, в котором вы пытаетесь представить себя вашим Клиентом и смотреть на все его глазами в конкретной ситуации.

Это может быть покупатель в вашем магазине, получатель ваших документов, посетитель вашего офиса, выставочного стенда или сайта, участник организуемой вами конференции.

Поставив себя на место Клиента, задавайте себе вопросы – а что ему нужно; как сделать так, чтобы он получил желаемое, и не просто получил, а получил быстрее и удобнее? Пройдите с ним весь путь.

Возьмем покупателя в магазине. Для него магазин начинается за несколько метров до входа, с вывесок, витрин, штендеров – все это должно затягивать его в воронку под названием магазин. Мысленно, а лучше фактически...

Войдите в ваш магазин и, вообразив себя Клиентом,  
пройдите весь путь до покупки.  
И даже до дома.

Вот Клиент входит. Не скользят ли ступени лестницы? Если дверей несколько, то легко ли ему определить, какая из них открыта (у нас это часто проблема)? Насколько дружелюбен охранник? Во что сразу же упирается взгляд Клиента? Как быстро он получает первичную информацию: где что расположено и т.д.? Удобно ли спланирован магазин? Как быстро он попадает в отдел, который его интересует? Помогают ли ему указатели? Хватает ли тележек? Удобно ли ему толкать тележку по проходу? Удобны ли ценники? Работает ли реклама на месте продажи? Понятны ли ему ваши радио объявления и объявления на стенах? Какие звуки и запахи он ощущает, нравится ли ему, например, полублатная мелодия, которую гоняют в магазине? Сколько времени ему потребуется на рутинную покупку, если это постоянный покупатель? Сколько времени ему потребуется на нечастую покупку? Подойдет ли к нему опытный дружелюбный продавец-консультант? Долго ли ему ждать у кассы? Если кассир ошибся, то извинятся ли перед ним после того, как угрюмый охранник перелопатит содержимое его сумки? Если Клиент недоволен, то может ли он быстро и без проблем довести свое недовольство до руководства?...

Другой уровень вопросов: Есть ли доставка? Есть ли парковка? Есть ли где оставить ребенка? Есть ли где поесть? Есть ли туалет? Может ли Клиент извлечь что-то полезное для себя из сайта магазина, может ли он купить через сайт?

Вопросы, вопросы, вопросы. Это элементарные вопросы, но если их задать и попытаться найти на них ответ, то можно получить очень неплохие подсказки для решений. Быстро и бесплатно.

Здесь можно отметить и метод *mystery shopping* (тайная покупка). Под видом обычных Клиентов в самую компанию или к ее конкурентам обращаются обученные и подготовленные «засланные казачки». Они помогают получить объективную оценку подготовки продавцов и обслуживающего персонала, уровень предоставляемого сервиса и т. д. Методика, подбор агентов, сценарий поведения агента, периодичность, глубина исследования, стоимость и прочие вещи зависят от обстоятельств и оговариваются заранее.

При проведении разовых мероприятий полезно устроить их генеральную репетицию, чтобы выявить организационные огрехи и прочувствовать все за Клиента. Я принимал участие в кинофестивале на теплоходе, который совершал круиз Москва–Петербург. Когда мы в Питере готовились покинуть теплоход, я заметил человека с включенной кинокамерой на плече; он медленно двигался по коридору и что-то бормотал по-немецки в микрофон. Пристроившись «в кильватер», я услышал: «Левый коридор второй палубы... небольшой холл. Здесь удобно разместить Reception...». Немец мне поведал, что его послали заранее собрать информацию о площадке будущего мероприятия с тем, чтобы дотошные немецкие организаторы могли все тщательно спланировать.

## **Тестирование**

Сомневающемуся практику полезно тестировать все, что он делает. Весь вопрос – **как?** Можно проводить фокус-группы, анкетные опросы и глубинные интервью, и даже использовать нейромаркетинговые и прочие тесты. Вы можете поручить тестирование вашей рекламы компаниям, которые используют различные запатентованные методики. Такое тестирование потребует много времени, денег и других ресурсов. Еще хуже то, что, как показывает опыт, при этом маловероятно, что вы получите результаты, которые помогут вам принять продуктивное решение.



Есть еще один немаловажный вопрос – а что тестировать? В самолетостроении при разработке новой машины проводят скрупулезные расчеты и подвергают опытный образец очень строгим наземным испытаниям перед тем как принять трудное решение рискнуть жизнью пилота-испытателя. Никому не придет в голову посадить пилота в кабину «сырого» самолета. Тем не менее, несмотря на всю тщательность наземной проработки, многие испытатели гибнут.

Из-за неправильных маркетинговых действий люди не гибнут. Гибнут продукты и компании, что также очень серьезно. С учетом этого, остается только удивляться тому, как часто маркетинговые и рекламные «самолеты» не испытывают. А если и испытывают, то без предварительных «наземных» тестов.

Аналогом первых наземных испытаний самолетов в маркетинге является мысленное тестирование всех деталей, в процессе которого маркетолог все анализирует, задавая себе множество надлежащих клиентских вопросов.

### **От гипотезы к решению**

О маркетинговых решениях мы говорили выше. Невредно вернуться к этому суперважному вопросу уже в свете наших представлений о маркетинговом мышлении.

Опыт и интуиция часто подсказывают маркетологу те или иные идеи и оценки (его «личное мнение»). Но к ним он должен относиться осторожно, всего лишь как к маркетинговым гипотезам, которые подтвердить или опровергнуть могут исследования и/или опыт.

Умение строить продуктивные гипотезы является одной из методологических основ маркетингового мышления. Гипотеза может возникнуть после обстоятельного маркетингового аудита, под впечатлением чего-то увиденного, прочитанного или услышанного или даже на пустом месте.

Однако маркетолог, памятуя о высокой стоимости своих решений, не должен доверять себе на 100%. А посему он должен все тестировать и всячески искать подтверждения своим догадкам и идеям.

И только по совокупности подтверждающих результатов принимать окончательное решение.

Я бы предложил такую методику принятия маркетингового решения:



Результативность такого подхода убедительно доказали многие талантливые маркетингологи-практики. Маркетолог, способный создавать гипотезы и от них переходить к решению, будет работать эффективнее его коллеги, который, выражаясь словами Ли Якокка, страдает «обремененностью образованием» и боязнью «переходить к действиям, пока не станут известны все факты». Маркетологи *à la* Якокка незаменимы в новой экономике с ее стремительностью, когда одним из самых ценных ресурсов становится время.

Такой подход, как и любой другой, не застрахован от ошибок. Но их вероятность будет значительно ниже, чем при импульсивных решениях или решениях, основанных на громоздких формальных исследованиях рынка с огромными выборками, регрессионным анализом и прочим традиционным инструментарием.

Для примера рассмотрим рынок сотовых телефонов. Анализ множества факторов, в т.ч. скорости, с которой появляются новые модели у различных производителей, позволяет выдвинуть гипотезу, что подавляющее число Клиентов принимает решение о покупке телефона прямо в магазине, знакомясь с новинками и консультируясь у продавца. На них почти не влияет реклама конкретных моделей сотовых телефонов.

Наблюдения в магазинах и опросы продавцов подтвердили эту гипотезу – только единицы переступают порог магазина с твердым намерением приобрести конкретную модель. Да и намерение это, если оно имеется, складывается на основании опыта или консультаций, а не разглядывания билбордов с картинками сотовых телефонов.

Какое решение приняли бы вы относительно целесообразности затрат на наружную и прочую рекламу телефонов? На кого бы вы направили свои рекламные усилия?

## **Чем должны заниматься маркетологи?**

Ответить на этот вопрос нетрудно, если придерживаться мудрого определения П. Друкера: сводить к минимуму усилия по продаже; создавать готового к покупке потребителя.

Таким образом, маркетолог должен, прежде всего, создавать готового к покупке Клиента.

Если мы также вспомним определение маркетинга Друкера: «Маркетинг – это весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения Клиента» – то однозначно можно сказать только одно: независимо от отрасли, времени или места на планете, маркетологи должны быть «представителями» Клиента в компании.

В тактическом плане отдел маркетинга должен уметь творчески перераспределять финансовые и людские ресурсы, сосредоточивая усилия на наиболее значимых участках. Если быть более конкретным, в компетенцию клиенто-маркетологов входят:

- Внутренний маркетинг;
- Анализ покупок;
- Анализ Клиентов (человек живущий и человек покупающий, сегментирование);
- Разработка продающей информации;
- Маркетинговые коммуникации;
- Разработка продуктов;
- Производство;
- Дистрибуция;
- Ценообразование;
- Маркетинг отношений;
- Исследования рынка;
- Развитие бизнеса (*business development*), если нет специального отдела.

Круг ведения маркетологов может включать и массу других вопросов, таких как использование ИТ-технологий (в частности, Интернета) для повышения эффективности маркетинговых программ, обучение персонала, создание на фирме творческой атмосферы и условий для самообучения.

Более конкретный ответ, т.е. перечень каждодневных обязанностей маркетологов, зависит от компании: ее профиля, традиций, структуры власти, понимания руководством важности и задач маркетинга, творческого потенциала и инициативности маркетологов и многого другого. Функции маркетологов могут меняться со временем.

Разумеется, многие проблемы не только маркетинговые; в их решении должны принимать участие и другие специалисты. Но только маркетинголог может направлять эти совместные усилия таким образом, чтобы от них выиграл Клиент.

Все перечисленное выше будет рассмотрено в разных разделах книги, в т.ч. и в последней части книги «Мастерская маркетинголога».

### ***Маркетинговые планы и стратегии***

Академические маркетингологи очень любят рассуждать о маркетинговых планах и стратегиях. Более того, многие из них считают, что чуть ли не основным результатом подготовки будущих маркетингологов является их умение составлять красивые маркетинговые планы. Одна из вышеприведенных заповедей псевдомаркетингологов, составленных Пирси, гласит: «Ты должен всем говорить, что планы и системы значат больше, чем реальные дела».

Нравится ли нам это или не нравится, но многое в маркетинге планировать в принципе бесполезно. Левитт говорил: «Стратегическое планирование можно механистически, а значит неправильно, определить как распределение ресурсов по возможностям. Это определение неправильно, поскольку оно предполагает, что эти возможности очевидны. Но они не очевидны».

Большинство попыток что-то планировать в маркетинге напоминают планы физического института из одного фильма открыть в следующем квартале еще одну элементарную частицу.

Когда я слышу, что процесс планирования можно сделать итеративным, скользящим, адаптивным, то возникает вопрос – а зачем тогда вообще возвращаться к плану, если через пять минут от него надо будет отходить.

А как же странно академики планируют! У Котлера читаем: «По окончании стратегического анализа (SWOT) компания приступает к определению специфических целей СБЕ на планируемый период».

То есть будущее компании ставится в зависимость от примитивного SWOT-анализа, годного только для грубой оценки ситуации. Кстати, Генри Минцберг считает SWOT основной причиной «излишней формализации процесса разработки стратегии». Один эксперт предпочитает расшифровывать SWOT как “Significant Waste of Time”.

Что можно с пользой планировать, да и то очень осторожно? Поездки, корпоративные мероприятия, обучение персонала и дилеров, продуктовые семинары, выставки и немного другое.

А что до стратегий, то небезынтересно мнение Дэвида Кернса, который спасал Херох от неминуемого краха: «При разработке новой стратегии Херох должен задаться вопросом, **какие причины могут побудить покупателей покупать именно его продукцию**». К сожалению, мало кто из стратегов ставит перед собой подобный вопрос.

Любителям планов и стратегий стоит почаще вспоминать слова Уинстона Черчилля: «Какой бы прекрасной ни была стратегия, вам нужно иногда смотреть на результаты».

### ***Сегментирование***

Одним из важных инструментов маркетолога является сегментирование – произвольное деление рынка на группы (сегменты). Мы подробно рассмотрим эту тему ниже, после всестороннего анализа Клиента.

Думайте, думайте, думайте, дорогие друзья! Думайте от Клиента.