

**ОСТОРОЖНО:
МАРКЕТИНГ!**

К. Терёхин

Почему не работает то,
чему вас научили



www.terehin.ru

Константин Игоревич Терехин

Осторожно: маркетинг!

Почему не работает то, чему вас научили

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22104393

ISBN 9785448346941

Аннотация

Сложилась парадоксальная ситуация: среди авторов книг по бизнесу почти не бывает практиков. Очередной теоретик формулирует свои «гениальные» идеи. Развенчанию наиболее одиозных выдумок и посвящена эта книга. В некоторых главах я предлагаю иной взгляд на проблему. А в некоторых – хочу предостеречь вас от напрасно потраченных ресурсов. Читая книгу очередного великого гуру, задайте вопрос, что он лично делал в бизнесе. Маркетинг – не способ изучения рынка. Маркетинг – способ увеличения прибыли.

Содержание

Введение. А, зачем мне эта книга?	5
Кто я?	5
Опыт	6
Бизнес-образование: о чем вам никогда и нигде не расскажут?!	10
Кому на самом деле подчиняется главный бухгалтер?	16
Правило Гагарина или Бывает ли что-нибудь важнее?	19
Осторожно: гуру!	24
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Осторожно: маркетинг!

Почему не работает то, чему вас научили Константин Терёхин

© Константин Терёхин, 2016

ISBN 978-5-4483-4694-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение. А, зачем мне эта книга?

Кто я?

Здравствуйте! Я вкратце расскажу о себе любимом, чтобы не отнимать у Вас много времени. (Хвастаюсь я в конце книги на рекламной страничке.) Итак. Вся жизнь – в продажах. С 1996 года это приняло более или менее цивилизованный характер. До того были все этапы студенческого и даже школьного бизнеса. Уже тогда было ужасно интересно. Так вот с 1996-го пройден путь от sales-менеджера до генерального директора.

Опыт

Основной опыт я получал (до мая 2004 года) на позиции коммерческого директора. Рынки, на которых трудился, которые знакомы изнутри: строительные материалы, с жирным акцентом на цемент; импортная полиграфическая бумага; натуральный каучук; рынок пищевого сырья, так называемого пальмового масла (аналог растительного масла и маргарина для пищевых производств). Последнее место работы связано с компанией, разрабатывающей дизайн, размещающей заказы на производство и торгующей оптом женской обувью в средней ценовой нише.

Особняком стоит период, когда мы занимались проектными продажами. Скажем, оснащение кинотеатра под ключ. То есть все кроме капитального строительства. Кинопроекционное оборудование, киносвет, звук, экран, кресла, специальное акустические панели, вплоть до игровых автоматов в фойе. Это вкратце о себе.

Уважаемые господа, все, что я рассказываю на семинарах, пишу в статьях и книгах почерпнуто из собственного опыта. Пожалуйста, прежде чем оппонировать, задумайтесь на некоторое время, почему вы пользуетесь матрицей BCG, SWOT-анализом, зачем пытаетесь построить график ЖЦТ или рассчитываете емкость рынка. Если вы будете достаточ-

но откровенны с собой (а какой смысл себя любимого обманывать?), то не найдете что ответить. Точнее вы произнесете: «ну, так все делают», «а как же иначе?», «меня этому научили», «ну, об этом же писал великий гуру...».

На самом деле, сейчас я пишу про себя. Возможно, кто-то улыбнется, но я сам делал матрицу BCG и SWOT, мучил подчиненных требованиями посчитать емкость рынка, и «отбивался» от маркетологов, предлагавших запустить новую «улётно креативную» рекламную кампанию.

Но, будучи от природы человеком весьма дотошным (или занудным, как кому больше нравится), я задумывался, пытаюсь обнаружить причины неудач. К своему нынешнему пониманию я двигался поэтапно.

Вначале, я, как и многие, искал ошибки в себе или своих подчиненных. Естественно, предположить, что великий гуру... (фамилию каждый может вставить сам) пишет полный бред и предельную чушь, я не решался.

Наверное, я чего-то не понимаю, – думал я. Однако проверка за проверкой, не выявляли ошибку. Обращения к коллегам, консультантам, книгам не давали ответ на вопрос: в чем же я ошибся.

Постепенно я стал приходить к весьма смелой мысли: *подавляющее большинство теорий маркетинга и менеджмента высосаны из пальца, и яйца выеденного не стоят!*

Примеры? Пожалуйста! Им посвящена вся книга, но для затравки один любимый...

Скрупулёзно и аккуратно ранжировав продукты согласно матрице BCG, вы получаете «гениальную подсказку» – необходимо превратить «звезды» в «дойные коровы». В переводе на русский язык, это звучит так: в настоящее время вы продаете мало высокорентабельного товара, а надо продавать много. Гениально! Кто бы мог подумать?! Должно быть, сейчас вы специально не продаете много высокорентабельного товара, изо всех сил сдерживая продажи. Но теперь, после совета BCG, вы значительно увеличите объем сбыта. Ну а если серьезно, данный пример является весьма показательным, и значительная часть книги посвящена разбору аналогичных «гениальных рекомендаций».

Развенчанию лишь некоторых наиболее одиозных мифов и посвящена эта книга.

Критикуешь – предлагай! Поэтому в некоторых главах, я предлагаю иной взгляд на проблему. А в некоторых – хочу предостеречь вас от напрасно потраченных ресурсов.

Я отчетливо понимаю, что мой голос потеряется среди ора маститых, авторитетных, и главное, раскрученных гуру от маркетинга. Конфуций говорил: «Никогда не лги и не давай покоя правителю». Вот я, по мере своих скромных сил, и пытаюсь говорить правду о современных теоретиках и их придумках. А к репутации «еретика от маркетинга» мне не привыкать. «Делай, что должен. И будь, что будет».

Когда вы читаете очередную книгу очередного великого гуру, задайте себе вопрос, что он делал руками в реаль-

ных компаниях не как консультант, а как штатный сотрудник из того, что он описывает, и за чем ему это было нужно. *Я не верю в маркетинг, как способ изучения рынка. Я верю в маркетинг, как в способ увеличения объема продаж компании. И, в конечном счете, повышения ее прибыльности.*

Уважаемые господа маркетологи, перед вами хочу извиниться отдельно, но мы с вами не ученые, мы с вами не люди, изучающие рынок ради его понимания. Наша работа должна иметь вполне конкретные, осязаемые результаты, направленные на увеличение продаж, на повышение конкурентоспособности компании на рынке и на увеличение прибыли для акционеров, в конечном счете.

Вывод. *И все, что не работает на эту задачу позвольте мне считать от лукавого. И предложить вам считать таким же самым образом. Я не теоретик. Единственное, что я умею делать – это увеличивать объем (или маржу) продаж.*

Бизнес-образование: о чем вам никогда и нигде не расскажут?!

В этой главе хотелось бы затронуть животрепещущую проблему обучения менеджменту и маркетингу. Основываясь на собственном опыте ведения семинаров, могу сказать, что самые «сложные» слушатели – это участники с профильным образованием (высшим или MBA).

С одной стороны, их знания недостаточны для решения насущных проблем (иначе они не стали бы посещать семинар). С другой стороны, им очень сложно принять что-то новое, отличное от тех схем и стереотипов, которые они получили в учебных заведениях.

В чем причина такого парадокса?

Давайте подробнее коснемся учебного процесса.

Среди главных (я бы сказал системных) недостатков бизнес – образования в России (да, и рискну предположить, в мире) можно отметить отсутствие реального бизнес – опыта у преподавателей. Как результат, слушатели не получают прикладных методик: в книгах о них не пишут, своей бизнес-практики у преподавателей нет. Откуда же берутся профессионально не пригодные преподаватели?

Существует 3 «класса» учителей. Во-первых, это институтские преподаватели. Закончив ВУЗ, затем аспирантуру,

они приходят преподавать (иногда в свою же «альма матер»). Чему они могут научить?

Вторая группа преподавателей – это консультанты. Их карьерный путь ничем *принципиально* не отличается от первых: разница только в том, что после ВУЗа они поработали в консалтинговой фирме. Среди них бытует мнение, что преподавание в престижном институте, университете или академии «хорошо для резюме». (Конечно, за не имением практического опыта работы в штате компаний, это действительно лучше, чем ничего).

К третьей группе относятся практики-специалисты, успешно работавшие в тех или иных компаниях, и на следующем этапе карьерной лестницы, шагнувшие в консалтинг и обучение. К чему я это все рассказываю? Угадайте с одной попытки, каких специалистов на рынке меньше всего? А какие стоят дороже всех? А учебные заведения хотят сэкономить... Ух, как хотят.

Что имеем в итоге? В ВУЗах в лучшем случае преподают консультанты без реального опыта работы. А в большинстве случаев «чистые» преподаватели, профессора, доценты и тд. Ситуация, описываемая здесь, актуальна и для западных бизнес – школ. Обратите *внимание* на резюме тамошних преподавателей.

Что же остается? Пересказ и «вдалбливание» слушателям книг известных авторов: с классикой – не поспоришь! Акцент делается не на понимание границ применения, силь-

ных и слабых сторон и других особенностей, которые неизбежно возникнут по мере применения методик, а на заучивание определений, формальной последовательности действий, «стандартных» ситуаций (которых на самом деле не бывает). Такое образование по определению фрагментарно и стереотипно. Фрагментарно, так как не дает универсальные инструменты или хотя бы подходы. Стереотипно, потому что не обучает мышлению.

О каком мышлении может идти речь, если основным способом обучения является *пересказ*. Преподаватели пересказывают прочтенное ими в книгах, написанных теоретиками от продаж (подробнее смотри главу о вреде гуру). Любой здравомыслящий человек, аккуратно и вдумчиво попытавшийся определить место товара на Жизненном цикле, или пробовавший использовать матрицу BCG, никогда ни за что не будет обучать этому других (Разве что из мести или злобы). Практик, применивший хотя бы раз SWOT-анализ, никогда не будет о нем рассказывать *так*, как пишут в книгах.

Еще одним негативным следствием являются источники примеров: это либо вымышленные ситуации, либо примеры из деятельности наиболее крупных, транснациональных компаний (деятельность которых во многом публична и доступна для *поверхностного* анализа. Потому что настоящую информацию о клиентах, конкурентах, готовящихся акциях, технологиях и тд они никогда не опубликуют). Однако, на одну крупную компанию приходится тысячи мелких, и ра-

ботать выпускнику скорее всего придется в одной из них. То есть решать совсем другие задачи, исходить из других ресурсов и условий.

Существуют и значительные проблемы в методике преподавания. Помимо, типичных для всего высшего образования семинаров и лекций, в бизнес-обучении присутствуют «кейсы». Под кейсом обычно понимают вымышленную или реальную бизнес-ситуацию, на примере которой разбирают полученные знания. Работу с кейсами можно условно разделить на 2 подхода: «западный» и «русский». Для «западного» подхода, практикующегося в подавляющем большинстве бизнес-школ в России и в мире характерно подробное описание ситуации в рассматриваемых заданиях (10—20 страниц текста – обычная ситуация). Роль преподавателя обычно аналогична задаче модератора во время мозгового штурма. Студенты должны сами нащупать верное решение. Для этого им предоставляют различные источники информации: интернет, справочные, отраслевые и другие материалы. Обсуждение каждого кейса обычно занимает целый учебный день (даже при условии, что кейс был разослан слушателям заранее).

Крайне редко, но встречается подход, условно называемый мной «русским», когда текст кейса содержит только самую важную информацию, преподаватель занимает активную позицию, направляя ход обсуждения, но, не подсказывая решения. При этом основное внимание уделяется

не столько самому решению (ведь, скорее всего, оно будет специфичным для каждого случая), а *методике* принятия решения, алгоритму рассуждения, который в значительной степени более универсален. Время, затраченное во втором случае существенно меньше, а, следовательно, эффективность выше. В результате, курс, занимающий неделю в иностранной бизнес – школе, нередко в России укладывается в 2—3 дня без потери качества.

Проблемой является численность и состав группы. Оптимальная численность, с точки зрения эффективного обсуждения, – 15—20 человек. Обучение в группе свыше 30 человек изначально будет мало эффективным, так как для кого-то обсуждаемые вопросы банальны, а для кого-то новы, кому-то интересно, а кому-то скучно. Таким образом, очень сложно выбрать темп и глубину подачи материала. Чем группа однороднее (по должностям, уровню подготовки, решаемым задачам, скорости восприятия информации), тем плодотворнее проходит обучение.

Чего же можно ожидать от бизнес – (да и любого другого) образования? Самые лучшие учебные заведения могут дать максимум: обширный кругозор, системное мышление и навыки работы с информацией. Никого не хочу обидеть, но вы когда-нибудь и где-нибудь встречали выпускника-специалиста? Хотите попасть на прием к врачу, закончившему вчера ВУЗ? Или прокатиться в лифте, рассчитанном выпускником-инженером? А отведать продуктов, изготовленных

в смену студента – технолога?

Вывод. *Что же я предлагаю? Подходите более внимательно к выбору учебного заведения или автора бизнес – семинара. Уточните практический опыт преподавателя. Получая ту или иную методику, относитесь к ней прагматично. Поинтересуйтесь подводными камнями, границами применения, длительностью использования в мировой и российской практике. Все это позволит вам отделить новомодные концепции от надежно работающих инструментов.*

Кому на самом деле подчиняется главный бухгалтер?

На моих семинарах часто возникает вопрос: Кому подчиняется главный бухгалтер? Нет, речь, конечно, не идет о прямоугольниках, куда мы вписываем те или иные должности, разрабатывая структуру компании. Формальные ответы понятны. Финансовому директору, Генеральному директору, Президенту, иногда акционерам. Но суть вопроса, конечно, не в прямоугольниках, и не в формальных структурах.

Кому на самом деле подчиняется главный бухгалтер? Из-за непонимания этой ситуации на практике в компании возникает масса конфликтов, склок, недоразумений. На мой взгляд, на самом деле главный бухгалтер подчиняется не своему руководителю, а *налоговому инспектору*. Из осознания этой мысли сразу становится понятно, почему главный бухгалтер требует исполнения не действующих норм законодательства, не нормативов или законов гражданского или налогового кодекса. Почему для него важно выполнять требования конкретного налогового инспектора, и налоговых инспекций вообще.

На самом деле все очень просто. Максимум, что может руководитель – уволить главного бухгалтера. Налоговый инспектор может посадить на срок до 3 лет. Поставьте себя

на место главного бухгалтера. Кому вы будете подчиняться? Поняв раз и навсегда эту нехитрую истину, вам удастся избежать многих глупых и бесперспективных конфликтов. Если налоговая инспекция хочет так, главный бухгалтер будет всячески стремиться выполнить эти требования.

На самом деле, бухгалтерия ведет учет в интересах налоговых органов (план счетов, то есть способ ведения учета, утверждает МинФин). Единственным «потребителем», если можно так выразиться, бухгалтерской отчетности являются налоговые и фискальные органы. С учетом возможного арбитража, можно добавить еще одного «потребителя» – арбитражные суды.

Из этого отнюдь не следует, что бухгалтерия бестолковое подразделение внутри вашей компании только увеличивающая затраты. Ни в коем случае. Бухгалтерия – это фактически единственный щит между фискальными органами и вашим бизнесом. Это единственный барьер, который позволяет вашему бизнесу успешно существовать, защищающий его от нападков фискальных, контролирующих или прочих государственных органов.

Вывод. Какой же вывод можно сделать с точки зрения практики? Нанимайте на работу бухгалтеров, которые неоднократно проходили налоговые проверки. При приеме на работу задавайте вопрос: какие отношения складывались с налоговыми инспекциями на прошлых местах работы? Постарайтесь понять и услышать не то, что вам от-

вечает соискатель, а то, как он отвечает на ваши вопросы. Осознайте, на сколько, на самом деле, вызывают налоговые органы трепет у соискателя должности вашего главного бухгалтера. Если этот специалист многократно успешно проходил налоговые проверки, то шансы на то, что интересы фирмы он будет ставить выше личного спокойствия, велики.

Правило Гагарина или Бывает ли что-нибудь важнее?

Из этой главы Вы узнаете о важнейшем законе продаж и о последствиях его нарушения.

Я хочу познакомить Вас с одним фундаментальным правилом продаж. Если в физике существует закон всемирного тяготения, то в сфере продаж существует так называемое «правило Гагарина». Формулируется оно очень просто: *«Лучше быть первым, чем быть лучшим».*

Почему правило носит такое название, Вы сейчас поймете. Наверное, нет на свете такого человека, который не помнил бы имени первого космонавта. А вот если я спрошу Вас, кто полетел в космос вторым, вы, пожалуй, призадумаетесь, прежде чем ответить, что это был Герман Титов. Назвать же третьего, четвертого и пятого космонавтов человек, далекий от вопросов космической промышленности или советской истории, уже вряд ли сможет... Однако имя шестого космонавта Вам совершенно точно знакомо – это Валентина Терешкова! Знаете Вы ее не под номером шесть. И не потому, что помните пять первых космонавтов. А потому, что она была первая женщина-космонавт, или первая космонавтка. Так вот, если продолжать эту аналогию, Юрий Гагарин провел в космосе всего 108 минут. Строго говоря,

он всего лишь взлетел, совершил один виток по орбите и вернулся на Землю. Герман Титов провел в космосе 25 часов и первым выполнил на борту корабля серьезные научные эксперименты. Разумеется, я далек от того, чтобы формально сравнивать вклад в развитие науки двух первых космонавтов, но, тем не менее, нельзя не подчеркнуть определенный факт: имя Гагарина помнят все, имя Титова – лишь немногие. Вы вряд ли вспомните, что Валентина Терешкова полетела в космос шестой по счету, но то, что именно она была первой в мире женщиной-космонавтом, Вы не забудете.

Вот почему на рынке не столь важно делать что-либо лучше других, – гораздо важнее оказаться первым! Здесь, однако, следует помнить, – самое важное не просто заявить что-то рынку. *Необходимо добиться, чтобы клиенты Вас услышали и поверили.* Нужно «крикнуть» рынку о своем преимуществе, заявить громко, четко, недвусмысленно.

Иногда первенство в том или ином вопросе вообще оказывается мнимым, но если клиенты слышали о нем раньше, – для них это истина. Приведу пример из практики. В Твери есть сеть аптек, насчитывающая 11 точек. Для города с 400-тысячным населением это достаточно крупная сеть. Одна из входящих в нее аптек по местным меркам уникальна: ее площадь приближается к 300 квадратным метрам. Для Москвы в этом нет ничего особенного – таков стандартный формат аптечного супермаркета вроде «36,6», – но в Твери подобное реализовано впервые. Все 11 аптек, входящих

в эту сеть, работают круглосуточно, о чем написано на дверях в строке «время работы».

Со временем появились конкуренты, которые скупили 5 или 7 магазинов и создали свою сеть, назвав ее «Дежурные аптеки». На каждой из них огромными буквами написано – «КРУГЛОСУТОЧНО, ДЕЖУРНЫЕ АПТЕКИ». Как Вы считаете, куда *теперь* ходят жители Твери за лекарствами в нерабочее время? Ситуация стала по истине парадоксальной: даже те, кто живут поблизости от аптек лидирующей сети, при возникновении острой необходимости отправляются на поиски «дежурных» аптек. Люди просто не знают о том, что первая сеть точно так же работает круглосуточно!

Кто читает надписи на двери? Вы, уважаемый читатель, когда последний обращали внимание на подобные тексты? И что же там было написано?

Это очень важно. Несмотря на то, что первая сеть раньше вышла на рынок, раньше заявила о себе, она не была услышана покупателями, так как не сделала акцент на своем конкурентном преимуществе.

Напомню еще один аспект, вытекающий из «правила Гагарина». При грамотной маркетинговой и рекламной политике компании нередко удается добиться того, что конкретная торговая марка становится синонимом целой товарной категории. Яркими примерами этого могут служить давно и прочно вошедшие в русский язык слова «памперс», «ксе-рокс» или «скотч». Словосочетание «одноразовый подгуз-

ник» ныне употребляют лишь профессиональные юристы, которым по роду занятий положено быть занудами и буквоедами, – рядовой же покупатель просит дать ему «упаковку памперсов», даже если он собирается приобретать продукцию совсем иной торговой марки. Практически 100% офисных работников говорят о работающем или неработающем ксероксе, хотя на самом деле в их офисе вероятнее всего установлен копир марки «Canon» или «Ricoh». А знаете ли Вы, что «скотч» – торговая марка компании 3M, которая впервые изобрела прозрачную липкую ленту. В России ее продукция никогда не была широко представлена, все мы имели дело с китайским аналогом. НО! Поскольку имя собственное стало синонимом товарной категории, у 3M всегда есть шанс выйти на российский рынок! Для этого им достаточно сказать, что именно они изобрели липкую прозрачную ленту, что только у них она настоящая, оригинальная, классическая. А все остальные производители лишь имитаторы. Часть потребителей предпочтет именно их продукт. (Это люди, считающие оригинальные продукты лучшими. Они носят джинсы «Levis», пьют «Coca-Cola» только потому, что эти марки были первыми в своих товарных категориях.) Таким образом, у компании 3M всегда есть собственный «кусочек рынка» прозрачной липкой ленты.

Вывод. *Итак, придерживайтесь «правила Гагарина». Помните: что бы Вы ни сделали – клиент должен Вас услышать! Если Ваше имя будет у всех на устах, если Вы добь-*

тесь того, что определенная товарная категория или атрибут товара или сервиса будет ассоциироваться прежде всего с продукцией Вашей торговой марки, «место под солнцем» на рынке будет вам обеспечено.

Осторожно: гуру!

*Идет одессит по набережной
И видит такую картину:
В море из последних сил барахтается человек.
Все чаще уходит под воду, все реже выныривает.
Рядом стоит человек и говорит:
– Выше голову! Выдыхай в воду!
Ногами, ногами работай
Большие замах рукой!
Наблюдающий эту сцену одессит
подходит к стоящему на берегу, и говорит:
– Вы бы помогли другу. Он сейчас утонет!
На что слышит в ответ:
– Эээ, я не умею плавать!
Я понимаю плавать!
Старый одесский анекдот*

Практически все книги, написанные на тему маркетинга и менеджмента, принадлежат перу тех или иных «гуру», «гуренков» или «гурчилов» (в зависимости от успешности их PR- кампаний). Давайте разберемся, нужны ли их книги, и надо ли пытаться воплощать их идеи на практике?

Складывается парадоксальная ситуация: среди авторов книг на бизнес-тематику за редчайшим исключением не бывает практиков. Тот или иной «исследователь», закончив учебное заведение, решает «осчастливить» мир своими «гениальными» идеями. Так как в жизни он еще ничего ру-

ками не сделал, то он решает посетить крупные компании, лидирующие в своих отраслях, изучить их опыт, и, сославшись на прославленные имена, придать вес своим идеям. Поскольку в штате ни одной компании он не работал (разноска пиццы и практика курьером во время учебы в институте, а также участие в двух- трех консалтинговых проектах (читай: наблюдении бизнеса со стороны, без реального погружения в проблематику, ресурсные ограничения, противодействие конкурентов, капризы клиентов и тд) не в счет).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.