

# Содержание

Демистификация маркетинга — 12

Введение — 18

## I

Дзинь! Дзинь!

Музыка для маркетолога — 21

## II

Глубокое понимание  
определения маркетинга — 23

## III

Компания — суперзвезда маркетинга — 27

## IV

«Это деньги клиента!» — 32

## V

Клиенты каждый день  
увольняют работников — 34

## VI

Сегментируйте ваших клиентов  
на две категории: подходящие и неподходящие — 38

## VII

Клиент не всегда прав — 42

## VIII

Используйте семь «рычагов» для роста — 44

## IX

Вы должны любить свои бренды — 47

## X

Рано ложись, рано вставай,  
усердно продавай и доллары считай — 53

## XI

Всегда устанавливайте цену  
на основе ценности вашей продукции — 56

## XII

Недальновидное снижение цен — 60

## XIII

Притча о цене и ценности — 64

## XIV

Всегда используйте при продажах  
информацию о негативных последствиях  
отказа от покупки — 66

## XV

Производный спрос —  
это не прямой спрос — 69

## XVI

15 истин, которые суперпрофессионал  
в маркетинге должен знать — 73

## XVII

Некоторые правила  
для выбора названия марки — 78

## **XVIII**

Всегда помещайте  
название бренда в заголовок — 84

## **XIX**

Никогда не говорите «мы» — 89

## **XX**

Объясните, ради бога,  
что значит «почувствуете разницу»? — 92

## **XXI**

Никогда не используйте  
«вредные» слова в рекламе  
и при продажах — 97

## **XXII**

Рекламируйте и продавайте  
при помощи цифр,  
а не при помощи прилагательных — 100

## **XXIII**

Не пишите  
номер телефона своей фирмы  
на грузовиках — 103

## **XXIV**

Не совершайте  
тройную ошибку — 106

## **XXV**

Тест на быстрое решение  
для суперзвезды маркетинга № 1 — 110

## XXVI

Не рассылайте «анонимки  
с требованием о выкупе» — 112

## XXVII

Будьте своим  
собственным покупателем — 115

## XXVIII

Устраните все препятствия,  
мешающие сделать покупку — 120

## XXIX

Всегда благодарите  
ваших покупателей — 125

## XXX

Краткие советы — 129

## XXXI

Нужно любить экономические спады — 133

## XXXII

Деля пиццу,  
никогда не экономьте сыр — 137

## XXXIII

Остерегайтесь применять  
в маркетинге «теорию созвездий» — 141

## XXXIV

Тест на быстрое решение  
для суперзвезды маркетинга № 2 — 144

## XXXV

У вас всегда должен быть  
«президентский трубопровод» — 145

## XXXVI

Вопросы, на которые  
ленивый маркетолог не сможет ответить,  
а суперзвезда маркетинга  
ответить должна — 147

## XXXVII

Ответьте на эти вопросы — 151

## XXXVIII

Боритесь  
за каждый сантиметр — 153

## XXXIX

Тест на быстрое решение  
для суперзвезды маркетинга № 3 — 156

## XL

Полируйте  
потускневшее серебро — 158

## XLI

Сначала  
«продайте» новую идею  
внутри вашей фирмы — 162

## XLII

Не позволяйте безупречному  
стать врагом лучшего — 166

## **XLIII**

Владейте рынком, а не фабриками — 169

## **XLIV**

«Убыточные лидеры» —  
отговорка для неудачников — 173

## **XLV**

Тест на быстрое решение  
для суперзвезды маркетинга № 4 — 178

## **XLVI**

Никогда не давайте  
трехстраничные рекламные объявления,  
или Как выбрасывать на ветер  
деньги акционеров — 179

## **XLVII**

Тест на быстрое решение  
для суперзвезды маркетинга № 5 — 183

## **XLVIII**

Уменьшайтесь, чтобы расти — 186

## **XLIX**

Молотите кулаками так,  
чтобы воздух свистел — 189

## **L**

Помните о Джимми Дюране — 191

## **LI**

Первая ежегодная гонка домов Ostrova — 193

Джеффри Дж. Фокс

## **LII**

Ответ на тест  
для суперзвезды маркетинга № 1 — 198

## **LIII**

Ответ на тест  
для суперзвезды маркетинга № 2 — 199

## **LIV**

Ответ на тест  
для суперзвезды маркетинга № 3 — 200

## **LV**

Ответ на тест  
для суперзвезды маркетинга № 4 — 204

## **LV**

Резюме № 1  
Признаки великих  
«маркетинговых» компаний — 205

## **LVII**

Резюме № 2  
Характеристики компаний,  
которые потрясающе успешны  
в конкурентной борьбе — 212

Эпилог — 217

Приложения — 218

# Демистификация маркетинга

Если вы начинаете свою карьеру в маркетинге или думаете о ней, вам стоит прочесть эту книжку. Она поможет вам взглянуть на профессию без лишних иллюзий и предостережет от многих ошибок. Если вы уже опытный специалист — вам тем более стоит ее, по крайней мере, пролистать. Решая как креативные, так и личные карьерные задачи, легко оторваться от реальных потребностей реального бизнеса, что, в конце концов, неизбежно заканчивается плохо. Если вы руководите компанией и хотите, чтобы ваш отдел маркетинга эффективно поддерживал стратегию вашего бизнеса, не пожалейте времени, почитайте, что пишет о маркетинге Джерри Фокс. Это поможет вам поставить дело так, чтобы маркетинг работал на повышение прибыльности бизнеса, а не бизнес оплачивал самоутверждение директора по маркетингу. Очевидно, сказанного достаточно, чтобы предсказать: эту книжку многие будут ругать.

В самом деле, здесь есть и то, что можно назвать прописными истинами, и, может быть, излишняя резкость суждений. Однако коварство прописных истин заключается в том, что им почему-то очень



непросто следовать на практике, зато звездами чаще всего становятся именно те, кому это удастся. Труднее всего найти и реализовать именно самые простые и очевидные решения. В маркетинге, особенно в его коммуникационной составляющей, это чувствуется, пожалуй, особенно остро. Каждый из нас, наверное, может вспомнить немало примеров, когда изощренные «навороты» выдают отсутствие даже беглого знакомства с сутью бизнеса, самыми элементарными правилами языка и стиля и просто здравого смысла. Наверное, вы согласитесь с Фоксом, что развешивать на улицах даже самую запоминающуюся рекламу означает выбросить деньги на ветер, если трудно понять, что именно рекламируется, или если название компании на этих объявлениях затерялось? А теперь давайте проедем по московским магистралям...

Фокс на первых же страницах объявляет войну «профессиональной мистике», обвиняя в лукавстве тех, кто утверждает, что «50% рекламы совершенно бесполезны, но только никто не знает, какие именно 50%». Он настаивает, что критерии просты и очевидны. Смысл маркетинга в том, чтобы выстроить и поддерживать эффективный механизм взаимоотношений с клиентом, и ни в чем больше. Все, что не служит этой цели, не имеет права на существо-

вание. Джерри Фокс заставляет читателя выучить наизусть, что зарплату всем сотрудникам любой компании платит в действительности не начальник, а потребители. Если потребитель не покупает ваши товары и услуги, не видит выгоды в том, чтобы быть клиентом вашей компании, значит, в вашей компании нет маркетинга, даже если вам удалось добиться высокой осведомленности о марке.

Эта книжка — не учебник, хотя здесь есть и конкретные рекомендации, и разбор примеров. Это — прежде всего заметки практика.

А каждый специалист имеет право на свое видение профессии, свой подход к решению ее задач. Если вы считаете по-другому, вам никто не мешает написать свою книжку о маркетинге. Но при этом неплохо было бы опираться на опыт решения конкретных задач бизнеса, на результаты, которые выразились, как пишет Фокс, «в звоне монет».

*Наталья Хонякова*

## Я выражаю признательность

Мэри Эллен О'Нилл, старшему редактору издательства «Гиперион», Нью-Йорк. У нее неистощимый набор цветных карандашей, один из которых она использовала, чтобы отделить в моей рукописи остроумное от шутовского.

Дорис Майклс из литературного агентства Doris S. Michaels Literary Agency, Нью-Йорк. Ее неослабевающий энтузиазм сделал серию книг Fox доступной для читателей на разных языках в любой великой стране на нашей планете.

Всем, кто помог мне в фирмах Fox & Company, Hyperion, Doris S. Michaels Literary Agency.

*Джеффри Дж. Фокс*

*Меня вдохновила песня-хит 1959 года  
замечательной группы Shirelles...*

*«Это посвящение тем, кого я люблю.  
Каждый вечер, перед тем, как я укладываю  
В постель своих малышей,  
Я шепчу короткую молитву о них  
И говорю звездам в небе:  
Это посвящение тем, кого я люблю».*

---

# КАК СТАТЬ СУПЕРЗВЕЗДОЙ МАРКЕТИНГА

---

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

*«Поскольку основная цель бизнеса — найти своих потребителей, у любой фирмы две и только две основных функции: маркетинг и инновации».*

Питер Друкер, профессор бизнеса,  
колледж Клэрмонт

*«Маркетинг — это уникальная отличительная функция бизнеса».*

Питер Друкер, профессор бизнеса,  
колледж Клэрмонт

*«Любая промышленность начинается с потребителей и их нужд, а не с патентов, сырья или умения продавать».*

Тед Ливитт, профессор маркетинга,  
Школа бизнеса Гарвардского университета

## Введение

Эта книга для каждого, кто работает в организациях, которым нужно привлечь и удержать клиентов и сотрудников. Эта книга для каждой организации, которая инвестирует время или деньги, чтобы привлечь и удержать клиентов.

В мире рекламы есть старая шутка о том, что «50% рекламы совершенно бесполезны, но только никто не знает, какие именно 50%». Это не шутка, но и не истина. Это трюк, уловка, которая используется рекламной индустрией, чтобы отвлечь внимание

и не допустить объективного расследования того, сколько денег в этой отрасли бесполезно растрачивается. Любое серьезное и объективное исследование различных видов рекламы (телевизионной, печатной и т.д.) показывает, что, по крайней мере, 90 из каждых 100 примеров рекламы или просто никем не замечаются, или абсолютно невнятные и поверхностны, или совершенно не помогают продвигать марку на рынок, или сочетают в себе все перечисленные выше слабости. Деньги выбрасываются на ветер из-за слабых рекламных сообщений, смазанных образов, неправильного использования носителя рекламы, убогой креативной стратегии.

Реклама — это не единственная «дыра», через которую утекают деньги. Неумелые попытки личных продаж также дорого обходятся. По оценкам специалистов, около 95% всех торговых агентов не умеют как следует предложить клиенту сделать заказ и лишь единицы заранее готовят и планируют свое обращение к клиентам. В результате личные продажи становятся наиболее слабым звеном маркетинга. Неспособность к личным продажам маскируется тем, что в действительности 25% всех продаж происходит исключительно по инициативе потребителей. Покупатель совершает покупку без вмешательства продавца — «сам себе продает».

## КАК СТАТЬ СУПЕРЗВЕЗДОЙ МАРКЕТИНГА

Вот почему во время торговых «бумов» некоторые торговые агенты и организации, а также рекламодатели и рекламные агентства начинают считать себя «гениями», а когда наступает спад, они винят в этом других или общий спад на рынках.

Продавцом стать легко. Легко назвать себя и специалистом по маркетингу. «Барьеры входа» в эти профессии, особенно в первую из них (продажи), легко преодолимы. А вот стать «волшебником продаж» или «суперзвездой маркетинга» невероятно сложно.

Суперзвезда маркетинга умеет заставить раз за разом звенеть кассовый аппарат, в который падают одна за другой монеты покупателей. Если стать суперзвездой маркетинга — ваша цель, ваша мечта, или если вы уже сегодня блистаете в этой области, эта книга для вас.

*Благодарю вас.  
Джеффри Дж. Фокс*





## **Дзинь! Дзинь!**

### **Музыка для маркетолога**

А! Вы слышите? Во всем мире звенят кассовые аппараты. Это музыка продаж. Это, действительно, музыка для продавца. Эта музыка имеет символическое значение для суперзвезды маркетинга. Когда кассовый аппарат принимает монеты. Когда игровой автомат выдает выигрыш, когда продавец мороженого отсчитывает сдачу. Дзинь, когда программа для расчетов принимает плату по счету.

Дзинь — это синоним дохода. Дзинь — это то, что слышит волшебник продаж, когда состоялась сделка. Дзинь — это то, что надеется услышать маркетолог, когда размещает рекламу. Дзинь — это то, что слышит продавец, кинорежиссер, продюсер концерта за шумом толпы зрителей.

Дзинь! Слышит производитель каждый раз, когда пресс штампует очередную деталь. Дзинь — это то, что слышит дистрибьютор каждый раз, когда

картонная коробка загружается в грузовик. Дзинь! Это то, что слышит владелец автомобильной мойки каждый раз, когда идет снег, в воздухе появляется пыльца, летят тучи насекомых, а птицы сбрасывают на машины свои «бомбочки».

Это и есть работа маркетолога — приносить доход и заставлять победно звенеть кассовый аппарат. Многие люди знают слова победной песни кассового аппарата, но немногие — ее мелодию.

Многие знают, что нужно постоянно придумывать что-то новое, — и не делают этого. Многие люди знают, что реклама должна помогать продажам, но используют такую рекламу, которая не делает этого. Многие знают, что торговые агенты должны планировать и готовить каждое свое предложение клиентам, но не учат своих торговых представителей делать это. Все эти люди знают «слова» маркетинговой песни, но не знают ее «мелодии».

Суперзвезды маркетинга знают слова и поют их, танцуя под правильную мелодию... «Если нет звона монет, то и маркетинга нет».

## II

# Глубокое понимание определения маркетинга

Пространное определение маркетинга — приносящие прибыль идентификация, привлечение, получение и удержание хороших (про которых можно сказать «ОК») клиентов. Короткое определение — приносящие прибыль привлечение и удержание хороших клиентов, или аббревиатура ИППУ\*.

Главный источник существования любой организации или предприятия — это привлечение и удержание клиентов (иногда их называют также пациентами, студентами, членами, прихожанами). Любая должность и работа в компании должна прямо или косвенно помогать привлекать и удерживать клиентов. Каждый работник всегда должен думать о том, как он может помочь привлечь и удержать клиентов. Это касается всех — тех, кто стоит у входа, проверяет кредитоспособность, взыскивает долги, грузит трей-

---

\* Аббревиатура получается из начальных букв слов «Идентификация, Привлечение, Получение и Удержание». — *Прим. пер.*

леры, отвечает на телефонные звонки, изготавливает продукцию. И президентов компаний это тоже касается. Функции любого работника должны соответствовать модели ИППУ. Идентификация, привлечение и получение — это предпродажные функции. Удержание включает в себя все послепродажные функции. Например, маркетинговые исследования решают задачи Идентификации. Реклама, упаковка, уборка торговых площадей — элементы Привлечения. Личные продажи, дистрибуция, определение цены, качество продукции, улыбки служащих — средства для Получения клиентов. Послепродажные действия, такие, как доставка, выставление счета, получение платежей, сервисное обслуживание, гарантийный ремонт, посылка благодарственных писем, — действия по Удержанию клиентов.

Маркетинг — это эпицентр организации. Маркетинг — это больше, чем торговые представители, больше, чем реклама, цены, упаковка, продвижение, торговые выставки. Маркетинг несет ответственность за обоснование продукта (зачем вообще нужно его продавать?), за контроль качества, за сбор и получение платежей и за складские запасы.

Таким образом, все отделы и направления деятельности компании должны возглавлять люди с сильной маркетинговой («потребитель — прежде всего»)

ориентацией. Менеджер из производственного отдела, который никогда не имеет дела с клиентами, ничего о них не знает. Специалист из отдела исследований и конструкторских разработок, который никогда не встречается с потребителями, остается несведущим. Менеджер кредитного отдела, который собирает платежи с клиентов и воспринимает это «как битву» с потребителями, а не как возможность удерживать клиентов, занимается «антимаркетингом». Президента компании, который не тратит 40–60% своего времени на чтение информации о потребителях, беседы с ними, переписку или визиты к ним, можно сравнить с капитаном корабля, который ведет корабль ночью, не пользуясь картами и не включая сигнальных огней.

Каждая работа существует для того, чтобы прямо или косвенно приобретать и удерживать хороших клиентов сегодня и завтра. Каждый должен знать, каким образом, делая свою работу, он помогает приобретать и удерживать клиентов. Каждый работник должен каждый свой день посвятить работе над тем, чтобы приобретать и удерживать клиентов. Те виды работы, которые не имеют отношения к приобретению и удержанию клиентов, — временные, необязательные, и для их выполнения можно нанять другие компании. Работников компаний нужно учить и на-

## КАК СТАТЬ СУПЕРЗВЕЗДОЙ МАРКЕТИНГА

правлять, объясняя им, почему так важна их работа, и как делать ее наилучшим образом.

Определить, что такое маркетинг, очень просто. Заниматься маркетингом на практике очень сложно.



## **Компания — суперзвезда маркетинга**

Великие компании не рассуждают о маркетинге, они делают дело. В слишком многих компаниях фраза «ближе к потребителю» — это на 95% разговоры и только на 5% действия. В компаниях, по-настоящему ориентированных на маркетинг, топ-менеджеры и вообще все руководители проводят много времени с потребителями, слушая их и продавая им. Общаться с потребителями во сто раз более важно, чем проводить совещания и читать ежемесячные отчеты. Работники компании делают то, что делает их руководящая «верхушка», в настоящих «маркетинговых» компаниях топ-менеджеры продают, продают и еще раз продают. Многие лучшие в мире продавцы — это вовсе не сотрудники отделов продаж крупнейших корпораций; вы найдете их в небольших компаниях, которыми они руководят. В компаниях-суперзвездах маркетинга отношение работников к потребителям тщательно учитывается

при найме на работу. От всех работников ожидается, что они будут бережно относиться к хорошим клиентам, и работников компании специально обучают этому. Человек, который дважды проверит, правильно ли он написал фамилию клиента — это профессионал в маркетинге. Контролер на автомобильной стоянке компании, который приветствует посетителей и говорит им: «Добро пожаловать в нашу компанию. Мы рады, что вы нас посетили», — это профессионал в маркетинге.

«Маркетинговые» компании принимают на работу только таких людей, которые действительно ценят клиентов, которые знают, как можно добиться победного звона кассового аппарата. Поэтому они постоянно вкладывают средства в подготовку своих сотрудников. Их обучают и тому, что на первый взгляд может показаться мелочами. В результате сотрудники и хотят, и могут делать то, что сотрудники других компаний делать не будут, не делают, не могут делать или не получают разрешения делать.

Можете вы себе представить сотрудника компании Disney World, настолько важного и гордого собой, что он не станет поднимать с земли брошенный пластиковый стаканчик? Вы можете себе представить продавца компании L.L. Bean, который препируется с клиентом, решившим вернуть свою покупку?



Вы можете представить себе Кэтрин Хэпберн или Аль Пачино, которые отказываются играть из-за того, что им не нравится, как поставлен свет, или из-за каких-то других неполадок?

В великих маркетинговых компаниях у каждого есть право и обязанность делать то, что они считают наилучшим для заботы о клиентах. В компании Kodak у производителей полный контроль над качеством продукции. В компании Toyota работники могут остановить сборочный конвейер, если возникли проблемы с качеством. В сети отелей Ritz Carlton каждый сотрудник, узнавший о каких-то проблемах клиента, должен заниматься этими проблемами, пока они не будут разрешены. Причем любой сотрудник Ritz Carlton имеет право потратить до 2000 долларов, не спрашивая разрешения у руководства, если это поможет решить проблемы, с которыми столкнулись клиенты.

«Маркетинговая» компания в полной мере знает цену клиентам — в денежном выражении. Она учитывает и временной фактор. Например, если женщина (или мужчина) тратит каждые двадцать дней 45 долларов в косметических салонах, то при отличном качестве обслуживания они, если будут в течение трех лет постоянными клиентами, принесут салону доход 2340 долларов каждый (за три года они посетят

салон 52 раза и заплатят за каждое посещение 45 долларов). Поэтому для владельца салона «ценность и стоимость» каждого нового посетителя — 2340 долларов. Вот почему каждый умный бакалейщик, автомобильный дилер, директор авиакомпании или станкостроительного завода, биржевой маклер, менеджер сталелитейного завода с энтузиазмом относится к своим клиентам. Глупый автомобильный дилер или глупый столяр, изготавливающий кухонные шкафы, считают, что как только клиент сделал покупку, отношения с ним закончены. Так оно и них происходит.

«Маркетинговая» компания каждый раз, когда рассматриваются возможные инвестиции, проводит очень простой анализ. Маркетологи задают вопрос: «Эти инвестиции помогут нам продавать больше?» Если новые инвестиции улучшают качество, снижают затраты без ущерба качеству, повышают осведомленность клиентов о продукции фирмы, помогают создавать новые виды продукции или любым способом улучшают характеристики предложения фирмы клиентам — они будут сделаны.

Компании-суперзвезды маркетинга непреклонно и последовательно добиваются расширения контролируемой ими доли рынка. Но они знают, что доля

рынка зависит от всеобъемлющего и убедительного маркетинга. Доля рынка может меняться, как счет в спортивных играх.

В компаниях-суперзвездах маркетинг всегда на первом плане, вот почему они выигрывают.

# IV

## «Это деньги клиента!»

Заработная плата каждого работника от помощника официанта до шеф-повара, от мусорщика до упаковщика, от ученика до генерального директора в прямом и переносном смысле — это ДЕНЬГИ КЛИЕНТА.

Здесь рисунок, на нем платежный чек со штампом «ДЕНЬГИ КЛИЕНТА».

|   |                             |  |                        |
|---|-----------------------------|--|------------------------|
| XYZ Corporation<br>Payroll Services             |                             | <b>THIS IS<br/>CUSTOMER<br/>MONEY!</b> | <div>\$ 1,000.00</div> |
| PAY to the order of                             | Jane Workmanship            |  |                        |
| In the amount of                                | One Thousand and No Dollars |  |                        |
| ABC National Bank<br>XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX |                             | <u>John Q. Treasurer</u>               |                        |

Это напоминание каждому сотруднику организации о том, для кого они работают.

В работающем бизнесе зарплата финансируется за счет денег клиентов. В новом бизнесе или при пере-

стройке бизнеса зарплата может выплачиваться из средств инвесторов или кредиторов. Но инвесторам и кредиторам нужно будет возвращать деньги, а для этого все равно понадобятся деньги клиентов. Деньги, которыми выплачиваются заработки, даются не владельцем бизнеса и не боссом. Эти деньги не приходят из какого-нибудь далекого банка или от профсоюза. Государственным служащим зарплата также выплачивается их клиентами — налогоплательщиками. Профессорам в университете зарплата выплачивается из денег студентов, заплативших за обучение, налогов или пожертвований.

Всем платят клиенты. Увеличение заработной платы, премии, продвижение в должности, льготы также оплачиваются клиентами.

Суперзвезды маркетинга и великие «маркетинговые» компании никогда даже на мгновение не забывают, что их существование зависит от клиентов.

# V

## **Клиенты каждый день увольняют работников**

Любой сотрудник в любой организации работает для клиентов. Каждый хочет, чтобы клиент был удовлетворен, получая за свои деньги различные блага. Для клиента хорошая покупка подразумевает хорошее качество, своевременную доставку, беспрепятственный обмен, свежие фрукты в комнате, больше зерен в кукурузном початке, сердечную улыбку, искреннюю благодарность, информацию о сделанном заказе, судебный иск, исследовательский проект. Клиенты вознаграждают сотрудников организации за хорошую работу, покупая больше товаров или услуг и положительно характеризуя компанию другим клиентам. Когда клиенты покупают продукцию компании, вырученные деньги используются для того, чтобы платить зарплату и отпускные работникам, и даже для покупки того кофе, который они пьют во время перерывов.