

## НАСТІЛЬНА КНИЖКА МАРКЕТОЛОГА

У ТОП-5 НАЙКОРИСНІШИХ ДІЛОВИХ ВИДАНЬ

ПРОДАНО ПОНАД 100 000 ПРИМІРНИКІВ

Хочете дізнатися більше про теорію маркетингу? Брендинг? Популярні стратегії та основи управління? Тоді не шукайте відповідей у цій книжці. У ній навіть немає типового визначення маркетингу. А що в ній є? Усе, без перебільшення. Те, що пояснить, як зробити маркетинг кращим і як стати найуспішнішим менеджером із маркетингу на 100%. Оригінальний практичний підхід і жодної теорії, математичних формул та розлогих міркувань. Маркетинг у дії, не відірваний від життя.

Ігор Манн, маркетолог із двадцятирічним стажем, ділиться своїм досвідом, фішками та порадами, які колись допомогли йому розкрити власний потенціал та опанувати мистецтво маркетингу на найвищому рівні. Феномен помилок та їхній вплив на успіх проекту, ідейний штурм за 10 хвилин, пояснення понять «внутрішній маркетинг» та «самомаркетинг». Що таке сила дрібниць, або чому важливо мати візитівку, як влаштуватися на роботу маркетологом без досвіду. Все про клієнтів і конкурентів, креативність і правило «24 годин» — 100% про маркетинг. І навіть більше.

**Дивовижна книжка! Це унікальний приклад широкого охоплення всіх аспектів діяльності маркетолога, не лише на рівні сухого теоретизування, а й на практичному рівні, з яскравими, живими прикладами. Після прочитання ви відчуєте майже гіпнотичне спонукання до негайних дій!**

*Роксана Янборисова, директор із маркетингу*

[www.bookclub.ua](http://www.bookclub.ua)

ISBN 978-617-12-5111-3



9 786171 251113

Ігор Манн

Маркетинг на 100%



# Ігор Манн Маркетинг на 100% ремікс

Як стати  
успішним  
менеджером  
із маркетингу



# НАСТІЛЬНА КНИЖКА МАРКЕТОЛОГА



**ІГОР МАНН**

**МАРКЕТИНГ  
НА 100%  
РЕМІКС**

ЯК СТАТИ УСПІШНИМ  
МЕНЕДЖЕРОМ ІЗ МАРКЕТИНГУ

УДК 339.138  
М23

Жодну з частин цього видання  
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі  
без письмового дозволу видавництва

Публікується з дозволу «МАНН, ИВАНОВ и ФЕРБЕР»

Перекладено за виданням:  
Манн И. Маркетинг на 100 %: ремикс : Как стать хорошим менеджером  
по маркетингу / Игорь Манн. — 14-е изд. — М.: Манн,  
Иванов и Фербер, 2016. — 240 с.

Переклад з російської *Ірини Листопад*

ISBN 978-617-12-5111-3  
ISBN 978-5-00057-848-3 (рос.)

© Манн І. Б., 2003  
© Манн І. Б., 2009, зі змінами  
© Hemiro Ltd, видання українською  
мовою, 2018  
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного  
Дозвілля», переклад і художнє  
оформлення, 2018

# ЗМІСТ

Попередження читачеві та гарантія автора.....	8
Вступ.....	10

## ШЛЯХ ДО РОБОТИ

Кого вони хочуть і кого візьмуть? .....	14
«Потрібен менеджер із маркетингу з досвідом роботи».....	20
Ваш перший робочий день.....	24

## СУХА ТЕОРІЯ, МІЙ ДРУЖЕ

Скажіть мені, що таке маркетинг, і я скажу, який у вас маркетинг .....	28
Забудьте все, чого вас навчали .....	30
Знайте свій товар (послугу) поверхово .....	35
Де найцікавіший маркетинг?.....	37
Здобувати, втримувати та повертати клієнтів .....	39

## ІДЕЙНА РОБОТА

Думайте 24 години на добу й міркуйте 10 хвилин на день.....	46
«Не вбий» і «не лови ґав».....	54

## ПРАВИЛА ГРИ

Поясніть усім навколо, що таке маркетинг .....	58
Внутрішній маркетинг .....	60
Будьте простішими .....	63
«Дякую» .....	67
Fun!.....	68
Змагайтеся!.....	71
Є контакт.....	73

## **БЮДЖЕТ І ПЛАНУВАННЯ**

Планування .....	77
Ланцюг планування .....	81
Маркетинг із нульовим бюджетом — це не нульовий маркетинг .....	84
Вимірюй! .....	86

## **СТАВКИ НА ПОСТАЧАННЯ**

«Вітаю, я ваш постачальник» .....	91
Постачальник заслуговує більшого .....	98
«До побачення!» .....	101

## **НЕ ПОМИЛЯЄТЬСЯ ТОЙ, ХТО НЕ ЗАЙМАЄТЬСЯ МАРКЕТИНГОМ**

Припускайтеся помилок, але не повторюйте їх тричі .....	104
«Мої памілки» .....	106

## **ВЛАСНИЙ МАРКЕТИНГ**

Do you speak mother tongue? .....	111
Все, що ви говорите і пишете, — реклама .....	112
Хто ваш наставник? .....	113
Не зупиняйтеся (вчитися)! .....	116

## **СИЛА ДРІБНИЦЬ У ТОМУ, ЩО ЇХ БАГАТО**

Маркетинг або маркетинг .....	125
«Ось моя візитівка» .....	127
Маркетингові мініатюри .....	132

## **ЗАПИТУВАЛИ? ВІДПОВІДАЄМО**

Присвячується допитливим .....	165
MBA? May be .....	165
Гаряча десятка .....	167

«Чи добрий у мене менеджер із маркетингу?» .....	170
Кар'єра менеджера з маркетингу .....	170
«Я не маю досвіду роботи в маркетингу. Як влаштуватися на роботу?».....	171
Розміщувати рекламу на машинах чи ні? .....	175
Чи помре маркетинг? .....	175
«Мені за рік вступати до інституту. Чи варто йти вивчати маркетинг?».....	177

### **ВАМ І ВАШОМУ КЕРІВНИКОВІ**

Який топ, такий і маркетинговий прихід.....	180
Визначте, що таке маркетинг і для чого він потрібен вашій компанії .....	181
Навіщо наймати менеджера з маркетингу? .....	183
Майбутнє маркетингу. Приготуйся .....	186

### **ДОДАТКИ З КОМЕНТАРЯМИ**

Додаток № 1. Заповіді маркетера на 100 % (ідея та формулювання Ольги Шебуняєвої) .....	196
Додаток № 2. Анкета для зворотного зв'язку .....	206
Додаток № 3. «Існує понад 500 визначень маркетингу...».....	208
Додаток № 4. Десять ідейних заповідей.....	215
Додаток № 5. Книжки про маркетинг, які варто прочитати.....	217
Висновок .....	236
Про автора.....	238



# Попередження читачеві та гарантія автора

Кожна додана до книжки формула зменшує кількість її читачів.

*Стівен Гокінг*

Ця книжка — зовсім не наукова монографія.

Ви не знайдете у ній математичних формул, розлогих міркувань і роздумів, складних моделей і заплутаних понять. Тут навіть немає авторського визначення того, що таке маркетинг (як сформулювати визначення тому, що складає майже половину твого життя?).

Ця книжка не про стратегічний маркетинг.

Модного слова «брендинг» жодного разу не згадано.

Той, хто прагне прочитати про управління маркетингом, мусить шукати іншої книжки.

Тому, хто хоче більше дізнатися про теорію маркетингу, доведеться пошукати інших джерел.

Ця книжка — практичний посібник щодо того, як робити маркетинг кращим і як стати вправним менеджером із маркетингу.

Книжка спирається на мій власний досвід консультанта, а також роботу в телекомунікаційній галузі та фотобізнесі

(гуртова торгівля), де маркетинг спрямовували на підтримання продажів.

Чи підійде вам книжка? Чи стануть у пригоді вам мій досвід і мої поради?

Я можу гарантувати: у якій би галузі та на якій би посаді ви не працювали, ви знайдете тут щось цінне та корисне для себе (або своїх працівників) і для своєї компанії.

# Вступ

Усе, що ми дізнаємося про маркетинг в університетах, — це суцільна наукова фантастика.

*Олександр Хайем*

Чи знаєте ви, скільки книжок написано про маркетинг?

Якщо скористатися пошуком у розділі «Бізнес-книги» інтернет-магазину *amazon.com*, то після введення слова *marketing* з'являється понад 300 000 посилань, а після словосполучення *marketing management* — приблизно 40 000.

У неангломовних вибір простіший. В інтернет-магазині *ozon.ru* станом на липень 2008 року було наявно 1068 книжок про маркетинг і лише 55 книжок про управління маркетингом.

Ще одна підстава вивчати англійську мову.

Після цього вже не дивує, коли стверджують, що існує понад 500 визначень маркетингу. Адже майже кожен автор намагається дати власне, оригінальне визначення (див. Додаток № 3).

У цьому сенсі ця книжка — виняток.

Вона не про те, що таке маркетинг, які його компоненти та чому вони саме такі. Ця книжка про те, як стати (і бути) вправним менеджером із маркетингу. Як робити якісний, правильний

маркетинг і робити його на 100 %. Саме цього чекають від вас керівництво та колеги.

«Чому на 100 %?» — запитаєте ви. Відповім. За що найчастіше дорікають маркетингу та менеджерам із маркетингу? За те, що не помітно результатів їхньої діяльності, іноді за те, що результати є, але їх важко або неможливо виміряти. Менеджери з маркетингу здебільшого мучаться, не знаючи, як довести ефективність своєї роботи. Я сам — ще минулого століття — розв'язав для себе цю проблему.

Влітку 1997 року мене як консультанта запросили до московського офісу компанії *AT&T*, щоб підвищити якість маркетингової підтримки. Щоб краще зрозуміти ситуацію, я провів опитування серед менеджерів із продажів і топ-менеджерів компанії, поставивши їм усім чотири запитання:

1. Як ви оцінюєте маркетингову активність компанії за останній рік (за п'ятибальною шкалою, п'ять — максимум)? І чому?
2. Що б найсуттєвіше ви зауважили в роботі служби маркетингу?
3. Що не вдається, не виконали («вузькі місця»)?
4. Що потрібно зробити негайно?

Середня оцінка становила 2,86 бали, або 57 %, що вочевидь далеко від 100 %. Відповіді на запитання дали мені змогу зрозуміти, що саме робили правильно, а що пропустили, не започаткували або виконали неправильно.

Забігаючи наперед, скажу, що через три роки під час чергового (воно стало щорічним) опитування нам вдалося отримати результат 98 %.

Так, це не 100 %. Але це дуже-дуже близько.

Щоб здобути таку високу оцінку від 30 із гаком респондентів, моїй команді й мені потрібно було впродовж року викладатися на понад 100 %!

Виконувати понадміру багато й понадміру якісно.

Інтернет-сайт, виставки, директ-мейл, друковані матеріали, маркетингова інформація, семінари, численні та різноманітні маркетингові програми — все, що ми робили та розробляли, ми реалізовували з далеким прицілом — отримати 100 %!

І перша порада, яку я можу дати вам у цій книжці, — проведіть схоже опитування у своїй компанії. На всіх наступних сторінках ітиметься про те, як досягти високих результатів, як стати вправним менеджером із маркетингу, як робити маркетинг на 100 %.

Одна з читачок підрахувала для себе кількість корисних порад, які вона знайшла в цій книжці. Вона написала мені листа, в якому зазначила, що здебільшого їй доводилося читати книжки «однієї ідеї». І поремствувала, що я «спакував» стільки порад та ідей в одну книжку... «Ви могли б не менше десяти їх видати!» — написала вона.

Що ж... Такий у мене стиль... Хай інші пишуть безліч томів... Це перевидання, безумовно, вкотре викличе у неї сумне зітхання... (Ну, Ольго, вибач!)

У цій книжці мінімум теорії та максимум практичних порад. Здебільшого вони оригінальні: одні мені продемонструвала практика та поради інших добрих менеджерів із маркетингу, решту я вичитав у книжках і статтях.

«Я не великий читач книжок. І все ж навколо кружляє безліч ідей, про які я не можу не чути. Більшість із вас знайде в цій книжці думки, які здадуться поцупленими в іншого автора...

Іноді буває, що я пишу... речі, які справді поцупив у інших авторів, але зазвичай це відбувається несвідомо. Таке трапляється з усіма творчими людьми. Якщо я розу-

мію, що на мене вплинула якась ідея, то маю змогу істотно змінити її, щоб замаскувати запозичення. Те, що я насправді підкрадаю, зазвичай не помічають. На моєму рівні знаності було б просто безглуздо займатися плагіатом умисно. Переважно там, де ви бачите виразну схожість між моєю та чиеюсь роботою, це лише збіг...»  
Ліпше не скажеш, пане Скотте Адамс (автор «Ділберта»).

А я великий читач книжок.

І поготів згоден із вами.

Читайте з олівцем або ручкою в руках, загинайте сторінки, робіть копії, позначайте цікаві місця — отримайте від цієї книжки максимальну користь.

Успіхів, колего!

# Шлях до роботи

## Кого вони хочуть і кого візьмуть?

Щоб бути незамінним, потрібно завжди бути не таким, як інші.

*Коко Шанель*

Початок кар'єри — дарунок богів; решта — важка праця.

*Нікколо Паганіні*

Посада менеджера з маркетингу й досі популярна.

Дедалі більше керівників прагнуть у своєму штаті бачити менеджера з маркетингу, й це добра новина і для тих, хто зараз вчиться, і для тих, хто вже працює у маркетинговій сфері, а ще для тих, хто тільки розмірковує над початком нової кар'єри.

Якщо керівництво (керівник) компанії задумується над тим, що час узяти менеджера з маркетингу, тому може бути декілька причин. Тож я порадив би вам під час зустрічі з майбутнім начальником дізнатися, чому відкривається ця вакансія.

Маркетинг охоплює широкий спектр діяльності. У різних компаніях менеджер із маркетингу мусить займатися одним або декількома видами діяльності зі списку: реклама, просування, PR, управління брендом, маркетингові дослідження, цінова

політика, моніторинг ринку та конкурентів. У деяких організаціях він займається продажами, розвитком каналів продажів і логістикою. Я можу навести безліч прикладів, коли менеджер із маркетингу (часто через добру загальну економічну освіту) виконував узагалі непридатні йому завдання та функції.

Щоб цього не відбувалося, і ті, хто наймає, і той, кого наймають, мусять одразу достеменно визначитися, що саме вимагається від менеджера з маркетингу.

Інтерв'ю, яке може в цьому допомогти, зазвичай відбувається у декілька етапів.

Зважаючи на те, хто проводить співбесіду, перед вами як кандидатом на посаду менеджера з маркетингу постають різні завдання.

Якщо це ваш безпосередній керівник, то потрібно довести йому, що ви гідний працівник і водночас добрий фахівець.

Якщо ваш інтерв'юер — менеджер із роботи з персоналом, то передусім варто показати, що ви добрий працівник і колега (вони переважно не тестують вашої профпридатності). Однак деякі HR-менеджери можуть оцінити й ваш фаховий рівень.

Можна не запитувати на співбесіді: «Які у мене будуть обов'язки?» Ліпше запитати: «Чого ви очікуєте від мене?» Поверте, це запитання дасть вам значно більше. І краще вирізняє вас як людину дії та результатів.

Посадові інструкції пишуться і здебільшого одразу забуваються. Крім того, обов'язки, які вам насправді доведеться виконувати, можуть суттєво відрізнятись від тих, що вам опишуть, — до того ж вони можуть виявитися набагато ширшими.

До співбесіди спробуйте дізнатися якомога більше про компанію, в якій ви хочете працювати. Проводячи з вами співбесіду, люди будуть приємно вражені вашою обізнаністю, а вам самим буде простіше продемонструвати свою здатність мислити чи навіть запропонувати конкретні перші кроки.



Останнім часом дедалі охочіше практикують перевіряння кандидатів на вміння нестандартно мислити (це зручно для роботодавця, позаяк дає йому змогу доволі швидко відсіювати кандидатів).

Щодо фахівців із маркетингу, від яких очікують нестандартного мислення, то це цілком нормальний крок.

Приготуйтеся.

Один мій знайомий розповів мені таку історію.

Він проходив співбесіду в компанії, яка ставила вимогу до кандидатів — чудове знання англійської мови.

Мій знайомий не знав її взагалі.

Загалом він дуже сподобався та підходив за всіма критеріями — окрім повного незнання англійської мови (у школі він вивчав німецьку).

«Вибачте...» — сказали йому.

«Це ви мені вибачте, — відповів він. — Ви сказали, що я мушу знати англійську, щоб відвідувати ваші тренінги? Зробімо так. Якщо вам потрібен працівник, щоб продавати, то беріть мене — я продам. А якщо вам потрібен працівник, щоб відвідувати тренінги англійською мовою, — то, звісно, беріть іншого».

Його взяли.

Продав він і справді багато.

А англійську вивчив згодом.

Одне з найвідоміших нестандартних запитань — «Чому покришки від каналізаційних люків роблять круглими?» (Не знаєте? Про всяк випадок — щоб почуватися спокійніше — запитайте у того, хто знає. Підказка: існує декілька варіантів відповіді.)

Вас також можуть попросити швидко на око визначити обсяг споживання олівців у Німеччині (або на Чукотці, або в Мос-

ковській області) або дати загадку на кшталт тих, якими ми захоплювалися в дитинстві («А і Б сиділи на трубі. А впала, Б пропала. Хто лишився на трубі?»).

А ось ще одне нестандартне завдання. Мушу зізнатися, що не зміг його розв'язати так, як вважалося правильним, але пам'ятайте: від вас чекають не правильної відповіді, а нестандартного мислення. Навіть неправильна відповідь, обґрунтована несподіваним, нестандартним рішенням, може дати вам фору.

Тож уявіть собі таку ситуацію.

Ви за кермом авто.

На автобусній зупинці, яку ви проїжджаєте, стоять троє.

Літня жінка, якій негайно потрібно в лікарню.

Ваш старий приятель, із яким ви давно не бачилися.

І дівчина вашої мрії (для читачок: ваша приятелька і чоловік вашої мрії).

Кого з них обрати, притому що у вашу машину можна посадити тільки одного пасажира? Чи мусите ви підвезти хвору літню жінку? Або свого приятеля, якого ви не бачили тисячу років? Або взяти з собою ту, про яку ви мріяли і яку, можливо, вже ніколи не побачите?

У вас є хвилина, щоб запропонувати рішення.

А ось правильна, з погляду інтерв'юерів, відповідь: «Я би віддав ключа від машини своєму приятелю й попросив його відвезти літню жінку до лікарні. А сам залишився б чекати на автобус разом із дівчиною своєї мрії».

Під час інтерв'ю поставте якомога більше конкретних запитань. Тільки у цьому разі ви зможете зрозуміти, яка саме робота вас чекає. Висловлюючись мовою маркетингу, в компанії виникла потреба у менеджері з маркетингу, фахівцеві, і, заздалегідь отримавши якомога більше інформації, ви мусите стати тією

пропозицією, яка повністю задовольнить їхні потреби. Ось декілька запитань, які можуть допомогти вам:

- Чи працював раніше у вашій компанії менеджер із маркетингу? Якщо ні, чому ви створюєте цю посаду? Якщо працював, то чому він пішов?
- Як у вашій компанії розуміють поняття маркетингу?
- Місце маркетингу в компанії?
- З ким мені доведеться працювати?
- Який бюджет на маркетинг у вашій компанії, і як він вираховується?
- Яких результатів від моєї роботи ви чекаєте вже наступного дня після того, як візьмете мене? А через місяць, 90 днів і через рік?

Уважно вслуховуйтеся у відповіді та обов'язково занотуйте їх.

### **Декілька слів про ваше резюме**

Ви в маркетингу, колего! Ваше резюме мусить відрізнятись від інших.

Його треба побудувати за всіма правилами маркетингу.

Якщо керівник компанії або менеджер із роботи з персоналом сумніваються: «Чи зможе кандидат, резюме якого нічим не вирізняється, зробити яскравий маркетинг для нас?», то, найімовірніше, їхні сумніви виправдані.

Покажіть мені ваше резюме, і я детально опишу вас як фахівця.

На посаду, на яку ви претендуєте, розглядатимуть ще декілька кандидатур (сполошіться разом зі мною: якщо ви розміщуєте своє резюме в Інтернеті, то з вами конкуруватимуть сотні, а то й тисячі інших кандидатів; вирізнитися на тлі інших в Інтернеті ще складніше).

Вирізнитися! Це можна зробити найрізноманітнішими способами. Головне, щоб ви не були схожими на інших.

Десятки листів, які я отримав від читачів першого та другого видань, містили запитання: «Як, як вирізнитися?»

Моя відповідь — читайте книжки про те, як влаштуватися на роботу, і шукайте ідей там. А також спробуйте зробити те, чого, на вашу думку, ще ніхто не робив, — і ви впевнені, що це спрацює (але знайте межу!).

Підказка: ви можете знайти безліч ідей у книжках про пряму поштову рекламу.

Продемонструйте в резюме ваш характер (як-от почуття гумору), професіоналізм, творчі здібності.

Попрацюйте над резюме, і воно почне працювати на вас.

На цю тему написано безліч спеціалізованих книжок, не полінуйтеся проглянути хоча б деякі з них. Використовуйте наведені в них приклади резюме як основу. Не намагайтеся переписувати їх — це можуть зауважити і вирішити: «Все, на що він здатен, — використовувати чужі ідеї, нам такий не потрібен».

### **Вимоги до досвіду роботи кандидата невисокі**

Якщо ви — вчорашній випускник або ще вчитеся в інституті, то менеджер із роботи з персоналом або потенційний начальник, імовірно, керуватиметься такими критеріями: тема дипломної роботи, середній бал, надане резюме (як його зроблено), зовнішній вигляд та манери.

Під час співбесіди ви мусите продемонструвати здатність мислити (бажано нестандартно), вміння аналізувати, уяву, комунікабельність, тверезу оцінку своїх здібностей (і запитів), здатність ухвалювати рішення та діяти самостійно. Всі ці риси, звичайно, потрібно розвивати заздалегідь.

Спробуйте упродовж навчання пройти декілька видів практик. Ідеальний варіант — попрацювати; у таких випускників шанси написати цікаву дипломну роботу будуть значно вищі,

ніж у їхніх колег-теоретиків. Отже, вищі й шанси влаштуватися на непогану роботу.

Якщо ви прагнете потрапити до певної компанії, то можна запропонувати безкоштовно попрацювати у них деякий час (найчастіше компанії ухвалюють такі рішення влітку, коли їхні працівники перебувають у відпустках, — це найзручніший час і для вас).

Якщо ви продемонструєте відмінні ділові здібності, вас можуть не тільки взяти до штату, але й заплатити за той період, який ви пропрацювали безшкотно.

## «Потрібен менеджер із маркетингу з досвідом роботи»

Коли компанії потрібен менеджер із досвідом роботи, то на додачу до вже набутих ділових здібностей можуть знадобитися напрацьовані зв'язки і контакти.

Від вас очікуватимуть конкретних пропозицій, і ви маєте виразно уявляти, як їх можна буде реалізувати на практиці.

Під час пошуку кандидата з досвідом роботи керівництво компанії та менеджер із роботи з персоналом очікують від нього забагато, тому й забагато можуть вимагати.

Але завжди трапляються винятки.

Моя перша робота в міжнародній компанії — менеджер із маркетингових комунікацій у московському офісі швейцарського хімічного концерну *Ciba-Geigy* (зараз *Novartis*), відділ «Захист рослин».

На той час я був асистентом на кафедрі «Зовнішня економічна діяльність та закордонний досвід управління» факультету міжнародних економічних відносин Московського інституту управління (нині Державний університет управління). Я читав лекції, проводив семінари і дуже

любив цю роботу. Мене все влаштовувало. Але мої студенти, а майже всі вони тоді вже й собі працювали в кооперативах і спільних підприємствах, почали запитувати мене: «Ігоре Борисовичу, а чому ви ніде більше не працюєте?» (Читайте: «Якщо ти такий розумний, то чому ти такий бідний?»)

Я почав шукати нову роботу.

Зовсім випадково на оголошення в «*Московских новостях*» наштовхнулася моя дружина. Компанія шукала «менеджера з маркетингових комунікацій із сільськогосподарською освітою, практичним досвідом такої роботи та чудовим знанням англійської мови».

Я наважився запропонувати свою кандидатуру, тому що вперше побачив у газеті вислів «маркетингові комунікації» російською мовою — вислів, який мені раніше траплявся тільки в спеціалізованих книжках і публікаціях із маркетингу.

Щодо інших вимог виникли труднощі.

У мене був диплом інженера-економіста з організації управління машинобудівним підприємством. Весь мій досвід зводився до того, що я консультував, читав лекції, добре писав рекламні тексти та підпрацьовував рекламним агентом.

Англійську мову я вивчав у армії — кожен день по п'ять слів. Після двох років служби знав 3600 слів (під час читання з таким запасом слів проблем не виникало), проте не вмів спілкуватися англійською та майже не сприймав її на слух.

Але було вирішено. Завдяки допомозі одного зі студентів, який прекрасно володів англійською мовою, я підготував резюме і надіслав його на вказану адресу. За два тижні мені зателефонували і запросили на першу співбесіду.

Зі мною спілкувалася жінка (російська працівниця), яка поєднувала свої обов'язки й обов'язки посади, вакансія на яку щойно відкрилася. Зустріч була вдала. Російською мовою я володів добре, на визначену тему говорив вільно.

На запитання про мій досвід роботи в сільськогосподарській царині я відповів, що у нас є дача і я допомагаю тещі з картоплею. Почуття гумору — моє і працівниці, що проводила співбесіду, — допомогло мені проскочити і цей критерій.

Моє знання маркетингу затулило мої пробіли в сільськогосподарських знаннях.

Мене запросили на другу співбесіду з головою московського офісу (швейцарцем) і моїм майбутнім начальником, який задля цього приїхав зі Швейцарії.

Я знав, що співбесіда відбуватиметься англійською мовою. Також мені було відомо, що решта — три попередньо відібрані кандидати — відповідала заявленим формальним вимогам повністю, а не частково, як я.

Правила «У вас не буде другого шансу справити добре перше враження» ніхто не скасовував, і мені довелося провести значну підготовчу роботу. Я розробив маркетинговий план для компанії (на основі інформації, яку мені повідомили і яку мені вдалося здобути). Я переклав його англійською мовою з допомогою того самого студента, прорепетирував перед ним свій виступ (поставив йому залік «автоматом», позаяк він забагато навчився, слухаючи мене!) і вивчив свою промову напам'ять.

Увійшовши до кімнати, де сиділи керівники, які ухвалюватимуть рішення, я швидко привітався і, не даючи їм можливості щось запитати (пам'ятаєте, я майже нічого не розумів, коли говорили інші), швидко переповів їм своє резюме та роздав кожному план,

який підготував заздалегідь. Далі покvapно прокоментував, що я пропоную, чому і як це потрібно робити. Ледве розуміючи запитання, які мені ставили, я щоразу відправляв інтерв'юерів до розділу *FAQ* (на щастя, я передбачив, що виникнуть запитання за планом, і додав до нього секцію «Запитання і відповіді»). Це неймовірно, але відповіді на всі запитання, які мені поставили, містилися в цьому додатку!

Через декілька днів мені зателефонували і сказали, що мій план справив враження і я сподобався, але я — номер два. Вони обрали іншого кандидата — з досвідом роботи, сільськогосподарською освітою та чудовою англійською мовою. Я поступився зовсім трохи, але якщо щось ще буде, мені зателефонують. Я ввічливо подякував за все.

У такій ситуації виявитися другим було зовсім непогано!

А за тиждень мені зателефонували знову. Кандидат № 1 не підійшов, не вписався у колектив. І другий номер став номером першим.

Я рівно два роки віддав *Ciba-Geigy*, багато чого навчився. І досі вдячний цій компанії та чудовим людям, з якими працював.

Історію цю можна було б завершити, якби не ще один факт. Студент, який мені так допоміг, Володимир Кузьмічов, нині — генеральний директор компанії «Волга», що займається пошуком і відбором керівників старшого та вищого рівнів управління. Володимире, дякую, і не забувай, хто був твоїм першим успішно влаштованим кандидатом!

Проходячи співбесіду, пам'ятайте, що не тільки вони вас випробовують, але і ви — їх.



Перш ніж ухвалити остаточне рішення — погодитися чи ні на пропозицію роботи на посаді менеджера з маркетингу в тій чи іншій компанії, — зважте всі «за» і «проти». Коли є вибір, зробити його завжди непросто.

Ви маєте враховувати запропонований пакет, стабільність майбутнього місця роботи, можливість росту, маркетингові ресурси і бюджет, вагомість запропонованої позиції для вашого резюме, навіть те, що американці називають *challenge* — виклик, який стоїть перед вами, і чи цікаво це вам.

Якщо вибору немає, то розпочніть із тієї роботи, яку вам пропонують.

Але з чого б ви не починали в маркетингу, вам пощастило. Маркетинг — захоплива частина бізнесу.

У маркетингу неймовірно цікаво працювати. І можна зробити непогану кар'єру. Ставтеся до неї якомога серйозніше з першого робочого дня.

Та й потім не розслабляйтеся.

## Ваш перший робочий день

У мене було дванадцять «перших» робочих днів.

Дванадцять разів я розпочинав свою кар'єру або в новій компанії, або на новій посаді. І понад п'ятдесят разів я допомагав іншим заступати на посаду.

Яким мені уявляється ідеальний перший робочий день менеджера з маркетингу? Ось декілька думок.

Ідеально, якщо ви розпочнете роботу не на початку тижня (в понеділок), а наприкінці (в четвер або п'ятницю).

Це дасть вам можливість у вихідні ретельно проаналізувати враження від перших робочих днів. Навантаження в цей період колосальне: купа вражень, безліч нових облич, величезна кількість інформації, і тому низький ККД. Відпочивши на вихідних, ви зможете прийти в перший свій понеділок готовим до бою.

Обов'язково встановіть цілі свого першого робочого дня.

Ідеальна ситуація — коли ви приходите, а ваш начальник розповідає, що з вами сьогодні «станеться»: що ви сьогодні зробите, з ким побачитеся. Але й тому вона ідеальна, бо рідко стається. Майте план «Б».

Подивіться на вашу нову компанію свіжим поглядом.

Чи виправдовуються ваші очікування?

Чи всю правду вам розповіли, коли наймали на роботу?

Я знаю декілька менеджерів, які йшли вже через кілька днів після початку роботи. Причина полягала в тому, що їм на співбесіді давали неправильну інформацію, або їхня самооцінка була зависокою, очікування — іншими, а реальність виявлялася суворішою, або вони розуміли, що не вписуються.

І це не обов'язково ознака професійної слабкості менеджера.

Це недоліки підготовчої роботи обох сторін.

Вам дуже поталанить, якщо вам влаштують «курс молодого бійця». У цьому разі ваш безпосередній керівник познайомить вас із іншими топ-менеджерами, провідними працівниками, розкаже, «хто є хто і що є що», розкриє деякі таємниці виробничого процесу та міжособистісних стосунків (всі працівники, яких я наймав, проходили подібний «курс»).

Звісно, ваш перший робочий день може бути і не таким барвистим.

Упродовж цього дня може не бути «курсу молодого бійця», детального інструктажу та відрекомендування іншим.

Вам можуть просто показати ваш робочий стіл, вивалити на нього декілька десятків тек і як настанову сказати: «Занурюйся.

Закінчиш — покличеш». Найімовірніше, це тест, і за вами уважно спостерігають.

Якщо ви почнете тупо перебирати теки, відволікатися, позіхати, базікати з новими знайомими та постійно пити чай, найімовірніше, що ви цей «тест на теки» не пройдете.

Якщо ж, навпаки, ви почнете швидко переглядати матеріали, робити нотатки, примітки, а наприкінці робочого дня підійдете до того, хто виклав ці теки вам на стіл, зі словами: «Я все переглянув, у мене 24 запитання», то вас приймуть остаточно.

Поглиняйте якомога більше інформації.

Ставте якомога більше запитань (непогано, якщо ви підготуєте їх заздалегідь).

Записуйте все, що вам говорять, розповідають та коментують. Згодом вам стане у пригоді ця інформація.

Яка інформація вам потрібна?

Почніть із цілей компанії та її керівників.

Далі — конкуренти, рішення, клієнти, партнери, досягнення, проблеми, процедури, правила тощо.

Що мають на увазі під поняттям маркетингу?

Що робили?

Що пробували робити?

Що роблять конкуренти?

Які очікування від вашої роботи найближчим часом?

Забезпечте собі добру репутацію з першого робочого дня. Уважно запитуйте і так само уважно слухайте. Не робіть одразу коментарів на кшталт: «А ось на мій попередній роботі...»

Навряд чи від вас чекатимуть див у перший робочий день. Всі зазвичай розуміють специфіку періоду адаптації в новому колективі, але приготуйтеся до такого несподіваного повороту, що від вас можуть чекати допомоги з першого дня і навіть з першої години роботи.

Особисто мені одного разу дуже не пощастило: від мене вимагали рішення в найперший день. На щастя, я вгадав. Якщо щось таке станеться з вами — ризикніть. Якщо ви все зробите правильно, то чутки про «класного професіонала» поширяться вмиг. Якщо не вийде, то, найімовірніше, вам це пробачать.

Будьте помітними з першого дня.

Проявіть ініціативу. Попросіть познайомити вас з якомога більшою кількістю нових колег. Поговоріть з якомога більшою кількістю працівників.

І одразу ж замовте собі візитні картки. Попіклуйтеся про свій імідж. Я не розумію відмовки: «Я працюю другий (третій...) тиждень, доки не встиг надрукувати». Вона несолідна. Точно не підходить доброму менеджеру з маркетингу.

Ваш перший робочий день повинен видатися насиченим, цікавим і динамічним.

Але для цього вам треба провести певну підготовчу роботу.

# Суха теорія, мій друже

Скажіть мені, що таке маркетинг,  
і я скажу, який у вас маркетинг

Дуже важливо, яке визначення маркетингу ви використовуєте у своїй роботі.

Так, я знаю, вас вчили, що визначень може бути багато.

Так, я здогадуюся, що багато хто з вас почне цитувати визначення Філіпа Котлера.

Але спробуйте відкласти книжку, швидко подумати: «А що таке маркетинг для мене? Що таке маркетинг для моєї компанії?» — і вимовити це визначення вголос.

Добре, якщо ви зробите це за одну хвилину.

Навіть ліпше, якщо це відбере у вас 10—15 секунд.

Тепер уявіть, що завтра ваш начальник поставить вам таке запитання.

Ось декілька порад, щоб наступного разу ви могли пройти такий тест.

По-перше, не занурюйтеся в теорію.

Ваше робоче визначення має бути таким простим і зрозумілим, щоб навіть прибиральниця, яка наводить порядок у ва-

шому офісі, могла його зрозуміти. Навіть краще, якщо ви попередньо перевірите його, використовуючи родинні зв'язки (батьки, діти). Я не жартую. Коли моя мама (лікар за професією) вперше запитала мене, що таке маркетинг, — то був момент істини. Спробуйте — перевірте на інших людях. Потім зможете експериментувати зі своїми колегами.

По-друге, повісьте його (визначення) біля свого робочого місця (офісу).

А що вам приховувати? Хай усі бачать, що ви збираєтеся робити, що робите, і що від вас можна отримати. Не робіть зі своєї роботи таємниць. І почніть із визначення. Просте і зрозуміле визначення, доступне всім, вказує на те, що ви знаєте, що і як потрібно робити.

Ось кілька визначень, які висіли біля мого робочого місця: «Маркетинг — це утримання та здобуття партнерів і клієнтів» і «Маркетинг — це все, що менеджери з продажів робити не хочуть, не встигають або не можуть». Перше — серйозне, друге — жартівливе, але воно відображало дійсність: маркетинг був готовий зробити все, щоб допомогти відділу продажів.

Наведу ще декілька цікавих визначень, які я побачив в інших офісах: «Маркетинг — це любов до ближнього, завдяки якій отримуєш Божу благодать у вигляді прибутку» (це була не церква!) і «Маркетинг — це все, і все — це маркетинг» (визначення Регіса Мак-Кена).

Якщо ви просто сформулюєте поняття «маркетинг» і легко зможете його пояснити, то результати вашої роботи мусять бути відмінними.

Так само як буття визначає свідомість, ваше визначення маркетингу багато в чому визначає, що таке маркетинг для вас, ваших колег, ваших партнерів, клієнтів і вашої компанії.

## Забудьте все, чого вас навчали

Теорія завжди, мій друже, сіра, а древо життя — золоте\*.

*Йоганн Вольфганг Гете*

Людина, що хоча б одного разу схопила kota за хвоста, знає про котів значно більше, ніж та, яка лише читала про них, але ніколи не бачила.

*Марк Твен*

Вивчення теорії дуже важливе. Теоретичні знання, якими ви володієте, роблять вас конкурентоздатнішими.

Викладаючи в Московському інституті управління, я на своїх семінарах пропонував студентам гру. Вони мусили назвати три економічні терміни, і якщо я не знав, як пояснити всі ці три поняття, то студент-ерудит одразу ж отримував «відмінно» на екзамені «автоматом» (іноді правила змінювалися, і я пропонував студентам відповідати на мої запитання).

Гру я розпочинав уже після першої лекції. Відвідуваність була високою, а знання — як мої, так і активних студентів, — завдяки цій грі виявлялися просто енциклопедичними.

Загальна ерудиція не замінить спеціальних знань.

Згадався кумедний випадок із викладацької практики.

Один зі студентів довгий час перебував із батьками у США та чудово знав англійську. На одному з перших занять він зголосився зіграти зі мною.

Моє перше запитання було: «Що таке маркетинг?»

Студент замислився на декілька секунд і відповів:

«Точно не знаю, але щось від англійського слова *market*.

---

\* Переклад з нім. М. Лукаша. (Тут і далі прим. ред.)

Щось пов'язане з ринком... Мабуть, діяльність на ринку?»  
(Не забувайте, це був початок 90-х років.)

Я зарахував це як відповідь.

Моє друге запитання було: «Що таке лізинг?»

«Це просто, — майже не розмірковуючи відповів студент. — Це від англійського слова *lease*. Щось пов'язане з орендою?»

Я знову зарахував відповідь.

Аудиторія захвилювалася. Їхній однокурсник опинився дуже близько до того, щоб одержати «відмінно».

Я зрозумів його тактику і поставив останнє запитання: «Що таке факторинг?»

Тут студент спробував відповісти одразу: «Це від англійського слова...» Потім запанувала довга пауза і прозвучала відповідь (під дружній сміх аудиторії):

«Знаєте, Ігорє Борисовичу, я не знаю, що таке “торинг”».

«Відмінно» він не отримав.

Але, покинувши викладацьку діяльність, я на власному досвіді переконався, що, хоча теорія — це важливо, її глибокі знання не стають умовою досягнення професійного успіху. Дуже багатьох речей нас не навчають. Ми можемо їх вивчити, тільки припустившись помилок.

Тому пам'ятайте тільки найголовніше і звільніть свою пам'ять для практичних знань. Повторю відому фразу: «Забудь усе, чого тебе навчали в інституті». Я кажу це цілком серйозно: «Забудьте, починайте забувати теорію, яку ви вивчали (сподіваюся) в інституті або на курсах».

Все, що вам спершу знадобиться на практиці, — це пам'ятати основні положення маркетингу. Ви тепер на роботі. Найменше від вас очікують теорії та теоретичних розмірковувань, найбільше — роботи та результатів.



Один керівник, з яким я нещодавно познайомився, полюбляє запитувати працівників свого відділу маркетингу, що приходять до нього з ідеями та посилаються на роботи Котлера: «А за результати ваш Котлер відповідь?»

«Killer answer» — так кажуть співвітчизники Котлера...

Ще один гострий момент. Величезний безлад створює те, що різні люди здебільшого по-різному трактують різні терміни.

Будьте обережні! Наприклад, розповідаючи про «прямий маркетинг», враховуйте те, як розумієте цей термін ви. Як може зрозуміти його ваш колега — менеджер із продажів? Який зміст вкладає у нього ваш директор із продажів? А що він означає для агенції, з якою ви працюватимете?

Визначтеся з термінами, які збираєтеся використовувати. Обмежте їхню кількість. Не сперечайтесь про визначення з тими, з ким вам доведеться працювати («А ось нас в інституті навчали взагалі інакше!»). Краще домовтеся про їхнє значення.

«Наша агенція надає послуги з мерчандайзингу». — «Дуже добре, а що ви розумієте під мерчандайзингом?»

«Головне для нас у роботі — маркетинг». — «Чудово! А як маркетинг розуміють у вашій компанії?»

Одна з проблем у роботі менеджера з маркетингу — це брак єдиної мови, якою ми спілкуємося, різноманіття в поняттях і термінах.

Володіння теорією маркетингу ще не означає, що вам вдасться широко застосувати її на практиці в роботі. Інакше б у нас не було компаній-аутсайдерів і на роботу наймали б учорашніх випускників інститутів, у яких ще свіжі знання в голові, а старих працівників звільняли б («Вибач, стариганю, але ти не пам'ятаєш, що таке PEST-аналіз»).

Тому не захоплюйтеся теорією. На практиці все простіше.

# Висновок

А тепер ідіть та змініть весь світ.

*Чарльз Краутгаммер (на церемонії вручення дипломів в університеті McGill, Монреаль, Канада)*

Думайте.

Копіюйте.

Поліпшуйтеся.

Не припиняйте самовдосконалюватися.

Спробуйте ще раз пробігтися книжкою. Просто зараз. Скільки приміток ви зробили?

Скільки ідей у вас з'явилося?

Спробуйте просто зараз зробити свій список «Топ-5»: запишіть нижче п'ять порад, які вам найбільше підійшли, п'ять найефективніших ідей.

Спробуйте їх реалізувати вже цього (або наступного) тижня. Потім зможете знову проглянути книжку.

«Топ-5» ідей/прийомів для маркетингу на 100 %:

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

Зробіть мій робочий девіз своїм: «Fun! Drive! Results!»

Працюйте на результат, працюйте швидко та отримуйте від роботи задоволення.

Змініть маркетинг!

Успіхів.

І до зустрічі.

До зустрічі в житті, в Інтернеті та на сторінках наступних видань і книжок.

# Про автора

Ігор Манн у 1989 році закінчив Московський інститут управління (нині Державний університет управління).

Того самого року почав працювати в Інституті управління на кафедрі «Зовнішньоекономічна діяльність та закордонний досвід управління». Багато викладав, подорожуючи країною, консультував, працював у рекламній агенції — спочатку рекламним агентом, потім копірайтером.

У 1993 році став менеджером із маркетингових комунікацій в московському офісі швейцарської компанії *Ciba-Geigy*, відділ «Захист рослин».

У 1994 році у Всеросійській академії зовнішньої торгівлі (ВАЗТ) захистив кандидатську дисертацію на тему «Організація системи маркетингових комунікацій у зовнішньоекономічній діяльності підприємства».

У 1995 році перейшов у російську компанію «Фавор» (офіційний імпортер японської компанії *Konica Corporation*) на посаду директора з маркетингу.

У 1998 році почав працювати директором із маркетингу в московському офісі компанії *Lucent Technologies*.

У 2000 році, коли з *Lucent Technologies* було виокремлено нову компанію *Avaya*, отримав у ній призначення на посаду регіонального директора з маркетингу в регіоні Центрально-Східної Європи, СНД, Близького Сходу та Африки.

З 2003 року — директор із маркетингу компанії *Alcatel* у Росії.

З червня 2004 року по жовтень 2005 року — директор із маркетингу компанії *Alcatel* у країнах СНД.

З 2005 по 2007 рік — директор із маркетингу компанії «Арктел».

З 2007 по 2008 рік — директор із маркетингу компанії «МІАН-агенція нерухомості» та групи *Copernik*.

Нині має власний бізнес.

Науково-популярне видання

*МАНН Ігор*

**Маркетинг на 100 %: ремікс.  
Як стати успішним менеджером із маркетингу**

Керівник проекту *С. І. Мозгова*  
Відповідальний за випуск *О. В. Приходченко*  
Редактор *В. В. Пасічна*  
Художній редактор *А. В. Белякова*  
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*  
Коректор *Є. О. Демченко*

Підписано до друку 01.11.2018.  
Формат 60х90/16. Друк офсетний.  
Гарнітура «Minion Pro». Ум. друк. арк. 12,6.  
Наклад 3000 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»  
Св. № ДК65 від 26.05.2000  
61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а  
E-mail: [cop@bookclub.ua](mailto:cop@bookclub.ua)

Віддруковано з готових діапозитивів на ПП «ЮНІСОФТ»  
Свідоцтво ДК №3461 від 14.04.2009 р. [www.unisoft.ua](http://www.unisoft.ua)  
61036, м. Харків, вул. Морозова, 13Б

**UNISOFT**