

секрет фирмы

карьера менеджера

Красный маркетолог

Наталья РЕЗНИЧЕНКО

Первый советский маркетолог Владимир Кеворков уверен, что стратегии продвижения товара, разработанные в СССР, работают и сегодня

Фото Светланы СКРЯБИНОЙ



10 СЕКУНД НА ЧТЕНИЕ

В интервью **Контрактам** Владимир Кеворков, генеральный директор консалтинговой компании «ДиВо», маркетолог с 28-летним стажем, рассказал о том, что:

- 1) многие предприниматели не знают, ради чего работают
- 2) маркетологи, не желающие нести ответственность за свои решения, не могут претендовать на руководство предприятием
- 3) если прибыль становится единственной целью, бизнес себя изживает

Почему вас называют дедушкой российской рекламы?

— Признаюсь, сам себя так назвал. В 1999 году опубликовал серию статей о рекламе в одном из российских деловых изданий. Шутки ради приписал в начале: «Рубрику ведет дедушка российской рекламы». С тех пор меня так и стали называть. Это прозвище закрепилось за мной окончательно благодаря опечатке в волгоградских «Деловых известиях». Под одной из моих фотографий была подпись: «В 1896 году Владимир окончил факультет маркетинга МГУ им. М. В. Ломоносова».

Между тем моя карьера в маркетинге могла и не состояться. После окончания школы я поступил в технический вуз, хотя никогда не хотел быть инженером. Мне легко давались гуманитарные науки, но выбрать специальность по душе было невозможно: по русскому языку у меня была «двойка». Я родился и вырос в Баку. В нашей физико-математической школе русский язык считали чем-то вроде факультатива и не уделяли должного внимания изучению «великого и могучего». Так как из-за неудовлетворительных отметок гуманитарные вузы были для меня

закрыты, по совету родителей я поступил в Азербайджанский институт нефти и химии. Но тут мне неожиданно повезло. Однажды от знакомого я узнал о существовании Молодежной изобретательской школы и поступил еще и туда. Руководил образовательным процессом Генрих Альтшуллер — автор знаменитой теории решения изобретательских задач. Он же читал у нас курс развития творческого воображения. Впоследствии именно это образование помогло мне состояться в маркетинге и рекламе.

В эту школу мог поступить каждый желающий?

— Нет, попасть туда было крайне трудно, но шанс предоставлялся всем. При поступлении предлагалось несколько заданий на проверку нестандартного мышления. К примеру, абитуриентам моего потока требовалось решить задачу академика Петра Капицы: «Вычислите, с какой скоростью должна бежать собака, чтобы не слышать звона сковородки, привязанной к ее хвосту?» Причем ударение делалось именно на слово «вычислите» и это многих сбивало с толку. Как только в аудитории кто-то просил уточнить породу собаки

или материал, из которого сделана сковородка, Генрих с демонстративным недовольством произносил: «Свободен». Это сейчас даже дети знают, что в данном случае скорость равна нулю, то есть собака должна стоять на месте, а тогда никто не знал этой шутки, и по ответам учащихся можно было определить их способность избавиться от зашоренности мышления. В первой группе изобретательской школы было всего 25 студентов. Обучение проходило четыре раза в неделю в вечернее время. После окончания этой школы по рекомендации Альтшуллера я поступил в Азербайджанский институт изобретательского творчества.

Чему учили в изобретательских вузах?

— Системности мышления, аналитике, логике. Кроме того, мы прошли базовый курс теории решения изобретательских задач. Но основное внимание было направлено на развитие творческого мышления.

Как именно его развивали?

— Как ни странно, все методы обучения были просты. Например, Генрих диктовал нам список книг из классики научной фантастики и просил ознакомиться со всеми

произведениями до указанного срока. После чего спрашивал, с какой проблемой столкнулся герой одного из романов и каким образом он ее разрешил. Его интересовало не дословное запоминание фраз, имен героев, тех или иных фактов, а то, насколько студенту удалось выявить алгоритм решения непростой житейской задачи. Помимо этого, Генрих учил нас определять идеальный конечный результат и только после этого выявлять противоречия, которые мешают его достичь.

После окончания профильного обучения меня вместе с группой выпускников направили на производственное оборонное объединение «Звезда» в Подмоскowie, где я стал работать инженером. Предприятие, кроме военных заказов, изготавливало автомагнитолы. Несколько лет трудился в цеху, потом перешел в службу гарантийного обслуживания, затем в ОТК. Но как бы я не лавировал между различными подразделениями предприятия, инженерская работа мне все равно не нравилась.

Почему?

— Скажу прямо — из меня получился посредственный инженер. Сменить профессию по тем

секрет фирмы

карьера менеджера

временам было крайне сложно. Так как мне хотелось остаться в Москве, пришлось смириться с ситуацией и продолжить работу на заводе. Совершенно неожиданно все перевернулось в конце 1970-х, когда было принято постановление о создании на всех оборонных предприятиях страны отделов под названием «Бюро рекламы и сбыта». На первую директиву руководство завода не отреагировало, а вот после второй, в которой были указаны сроки для выполнения постановления, директор предприятия крепко задумался. Мой хороший знакомый, начальник отдела сбыта, присутствовавший на совещании, где обсуждали необходимость создания вышеупомянутого бюро, предложил рассмотреть мою кандидатуру на должность начальника отдела. Меня тут же вызвали и как-то неуверенно попытались объяснить, для чего нужен новый отдел. Когда я напрямую спросил, в чем заключаются функции начальника бюро рекламы, совещавшиеся пожали плечами: дескать, никто не знает. Но раздумывать мне долго не пришлось: инженерская работа никогда не была мне интересна, а в новом отделе вроде как намечалось что-то интересное. Я поспешил принять предложение и стал руководителем бюро рекламы и сбыта.

➤ **Какой штат был в вашем распоряжении?**

— В отделе было полторы каленки: я и сотрудница, многолетняя мать, которая редко появлялась на работе из-за бесконечных больничных. В других отделах от нее проку было мало, поэтому ее перевели в бюро рекламы. Бывшие коллеги по цеху называли новоиспеченный отдел «жмуркиной заводью», так назывался запущенный и неблагоустроенный уголок провинциального города в романе Даниила Гранина «Картина». В бытовом представлении это место для пенсионеров и отставников: четких задач нет, а значит,

собственному желанию в институте внешней торговли. Самое уникальное образование получил спустя несколько лет в Плехановском институте: специальность называлась «социалистический маркетинг».

➤ **То есть вы начали применять теорию на практике?**

— Не совсем. Так как бюро рекламы и сбыта нашего завода создавалось не при коммерческой службе, а при конструкторском бюро, я с самого начала был ориентирован на расширение ассортимента и усовершенствование

— Для начала обратился в гарантийную мастерскую и изучил картотеку обращений покупателей со всего Союза, магнитолы которых находились на ремонте. Когда первая база контактов была собрана, задался целью собрать отзывы о магнитолах. Кроме того, предложил ответить каждому пользователю на вопрос: какие действия нужно предпринять нашему конструкторскому бюро, чтобы усовершенствовать данные устройства. Составил небольшой перечень вопросов, накупил конвертов, распечатал анкеты на ЭВМ и разослал их потребителям. Помню, первая анкета была разослана еще в 1981 году по двумстам адресам.

➤ **Почему вы решили, что вам придут ответы? Вкладывали запасные конверты?**

— Никаких запасных конвертов! Если покупатель магнитолы захочет ответить, он не только купит марку, но и найдет для этого время. Если нет, его ничто не заставит заполнять анкеты и придумывать рационализаторские предложения. Да, иногда мы вкладывали внутрь конверта календарик или наклейку как некую компенсацию за время, потраченное респондентами на ответ. Но главной фишкой было то, что мы демонстрировали конечному потребителю наше уважение, любезно спрашивая его мнение об эксплуатационных свойствах магнитол. В мой

Чтобы служба маркетинга была полезна производству, ее начальник должен нести ответственность за свои решения

авралов тоже нет. Поговаривали: мол, все это игра в бирюльки за твердый оклад, пусть даже самый низкий среди начальственных окладов на заводе. Всем было интересно, что я, несостоявшийся инженеришка, буду делать в новом отделе. А я сразу стал учиться, поскольку жаждал самореализации и общественного признания. Первые два года учился по министерской линии, потом еще год по

выпускаемых продуктов, а не на классическую рекламу, основам которой нас учили в вузе. Конечно, мы занимались и выпуском буклетов, вымпелов, наклеек и календариков, но основной нашей функцией было общение с владельцами автомагнитол, выпускаемых нашим заводом.

➤ **Как вы узнавали, кто, где и когда приобретает эти магнитолы?**

— Из посредственного инженера я превратился в непосредственного руководителя



секрет фирмы

карьера менеджера

анкете не было вопросов наподобие: «Вам нравятся наши магнитолы или нет?» Вместо этого я уточнял, где, по их мнению, удобнее расположить те или иные кнопки, какие функции добавить в магнитолу и прочее. Так или иначе это сработало, количество ответов превзошло все ожидания.

☛ Дело исключительно в удачной формулировке вопросов?

— Нет, конечно же. Возможно, сработало мое ноу-хау: абсолютно все анкеты я подписывал собственноручно. Так мне удавалось создавать иллюзию персонализации отношения: я, Владимир, обращался к каждому покупателю лично. Чтобы усилить это впечатление, отвечал на все письменные ответы. В редких случаях вместо ответа посылал специальные бланки с моей подписью с благодарностью за оказанное внимание.

Самое большое число откликов вызвала публикация анкеты для владельцев автомагнитол в журнале «Радио» в 1986 году. Она состояла из 35 вопросов. По моим подсчетам, на ответы требовалось выделить не менее 50 минут. Что интересно, рядом не было никаких рекламных материалов, лишь незатейливый заголовок: «Какой быть автомагнитоле будущего». Мы получили более 6,5 тыс. писем! Когда через некоторое время провели повторный опрос, получили около 50% ответов респондентов, ответивших в первый раз. С точки зрения обратной связи, такого результата не было ни у кого. Помню, среди ответов было письмо

— Социалистический маркетинг — оружие пролетариата!



матери сына, погибшего в Афганистане. Она написала, что нашу анкету будет хранить рядом с другими документами о нем, как свидетельство уважения его мнения. Тогда я осознал, почему наш подход к анкетированию дает хорошие результаты. Когда вокруг рекламисты навязывали свое мнение о лучшем товаре, мы предоставляли покупателю самому сделать свой выбор. Мы не утверждали, что лучший телевизор — это Электрон, холодильник — ЗИЛ, а машина — ВАЗ.

☛ Вы отвечали перед респондентами за усовершенствования тех самых магнитол?

— Не совсем я. В анкете значилась приписка: «Ваши рекомендации обязательно будут переданы в конструкторское бюро и по воз-

можности будут учтены в дальнейших разработках». Мы заявляли об этом прямо. В 1988 году в журнале «Радио» опубликовали новую анкету под заголовком «Автомагнитола, созданная по вашим заявлениям: результат творческого сотрудничества конструкторов и автовладельцев».

☛ В чем заключалась ценность работы вашего бюро для предприятия?

— Автомагнитолы, выпускающиеся на нашем заводе, были у всех на слуху. Усовершенствованные модели разительно отличались от устройств, выпускаемых конкурентами. Чтобы лучшие предложения потребителей не оказались без внимания, раз в полгода мы отсылали отчеты о проделанной работе не только в конс-

структорское бюро, главному инженеру и директору предприятия, но и еще 5 копий для подразделения завода, которые были связаны с производством. Не все было гладко, особенно поначалу, но в своих отчетах я старался не писать о проблемах бюро больше чем полстраницы. Все остальное место занимало детальное описание проведенных нами опросов — на 50 страниц, с выкладкой и схемами, озаглавленное как «Настоящим довожу до вашего сведения...» На свой страх и риск я писал о том, что реальная ситуация по отзывам пользователей магнитол далека от показателей ОТК. Иногда с сотрудниками этого отдела возникали конфликты. Понадобилось несколько месяцев, чтобы они научились воспринимать работу нашего отдела со всей серьезностью. Важность существования бюро рекламы и сбыта в структуре предприятия признали только через пять лет, когда по случаю мини-юбилея создания отдела на предприятии пришло множество поздравительных открыток и телеграмм. И все они начинались с обращения к генеральному директору и мне. Казалось бы, ничего странного, но у директора предприятия в подчинении 14 тысяч работников, а у меня — один. Весь завод долго обсуждал эти поздравления. Пришел ко мне начальник конструкторского бюро и заявил, что он 15 лет руководит важным подразделением, но его никто ни с чем не поздравлял. Я ответил, что, видимо, меня уважают. Для укрепления имиджа успешного работника решил напечатать интервью с самим собой в городской газете. Договориться было непросто, но после долгих переговоров мне все же удалось это сделать. Меня уважало руководство завода, благодаря чему я стал первым сотрудником, которому было оплачено обучение за границей. Меня отправили в Австрию для прохождения недельного курса в международном институте менеджмента Hernstein. По возвращении коллеги прозвали меня «самым умным»: дескать, за валюту учили, и приходили советоваться по всем важным вопросам. Но в 1993 году мне, как и многим другим, пришлось уйти с оборонного предприятия, которое после распада Союза оказалось на грани краха.

☛ Куда вы уходили?

— На коммерческое предприятие. Узнал о нем совершенно случайно: ехал в общественном транспорте, читал бизнес-газету, увидел объявление, что предприятию требуется маркетолог, и позвонил. Мне предложили при-

ПЕРСОНА

Владимир Кеворков родился 14 июля 1950 года в Баку

Образование:

в 1968-1970 гг. — прошел обучение в Молодежной изобретательской школе под руководством Г. С. Альтшуллера

в 1972 году окончил Азербайджанский институт нефти и химии по специальности «инженер-электрик»

1970-1972 гг. — Азербайджанский общественный институт изобретательского творчества

в 1988 году окончил МИИХ им. Г. В. Плеханова, специальность «социалистический маркетинг»

КАРЬЕРА

С 1980 по 1993 год — начальник Бюро рекламы и сбыта на конверсионном подмосковном предприятии «Звезда»

1993-1996 гг. — коммерческий директор ЗАО «Гамма» и АО «Союзреклама»; начальник

управления маркетинга ГФП «Маркетинговый центр» при Госстрое РФ; начальник отдела маркетинга Агентства недвижимости «Нора»; руководитель группы «Рекламист-консалтинг» агентства «Альфред Дженсер» (Газета «Рекламист»); ведущий консультант по маркетингу компании «РО-ЭЛ-консалтинг»

С 1991 года занимается консультационной деятельностью

С 1996 года проводит авторские учебно-практические консультационные семинары по маркетингу, сбыту и рекламе

С 1996 года генеральный директор консалтинговой компании «ДиВо»

Семья: женат, воспитывает сына
Чем гордится: тем, что был в числе первых маркетологов и членов Союза менеджеров СССР, первым создал интернет-провайдерский узел и сеть кабельного ТВ своего города. А также тем, что многим помог найти себя в маркетинге

За что стыдно: увя, не всегда хватало упорства добиваться реализации перспективных проектов

Жизненное кредо: стихотворение Э. Браунинг «Сверх сил своих стремиться ввысь — на то и небеса»

Хобби: работа, путешествия, театр

Последняя прочитанная книга: Э. Деминг «Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами»

КОМПАНИЯ

ЗАО «ДиВо» (консультационные и телекоммуникационные услуги, интернет и кабельное ТВ) основана в 1996 году

Количество сотрудников:

более 50

Обороты за последние три года: данные не предоставлены

Рост заработной платы за последние три года:

данные не предоставлены

секрет фирмы

карьера менеджера

ехать. Переговоры с хозяином фирмы длились два часа. Я никогда не торгуюсь. Когда вижу приемлемую сумму, соглашаюсь без долгих раздумий. Кроме того, предложение действительно было достойным. Официально я занял пост коммерческого директора. В то же время вместе с коллегами выпустил книгу, в которой мы описали свой опыт работы в маркетинге. Называлась она «Методические рекомендации по организации маркетингового бизнеса». Распространили и рекламировали учебник посредством публикаций в прессе. Одна из статей называлась «Кому нужен умный совет в Стране Советов». Эпатажный заголовок привлекал внимание многих специалистов, работающих в данной отрасли, с нами знакоми-

— Понимаю вашу иронию, но, как бы ни пафосно это звучало, я подвижник, то есть из тех, кто самостоятельно прошел путь становления в профессии, и хочу помочь другим. Именно поэтому я задержался на коммерческом предприятии всего полгода и ушел в рекламное агентство, на помощь коллегам. Впоследствии мне хотелось попробовать себя в качестве маркетолога в разных сферах деятельности. Я работал в агентстве недвижимости, Минстрое РФ, консалтинговой компании, рекламном агентстве и других организациях. В 1995 году в качестве эксперимента поместил объявление в рубрике «Ищу работу» журнала «Капитал» со следующим текстом: «Яйцеголовый специалист в области маркетинга рассмотрит инте-

❗ В чем отличия современного искусства продвижения товаров и услуг от маркетинга 1980-х?

— То направление, которым я занимался еще в конце прошлого века — персонализацией отношений производителя с потребителем, — сегодня продолжает развиваться. Будущее за прямым маркетингом, или как его называют директ-маркетингом (интерактивное взаимодействие продавца или производителя с конечным потребителем в целях продажи товара). Разве что внимание маркетологов перенесется с продукта на покупателя, его привлечение и удержание. По моему мнению, различных акций, направленных на стимулирование сбыта, со временем станет меньше. Кроме того, канут в Лету раз-

❗ Чем на производстве может быть полезен маркетолог, выдающий себя за пророка?

— Считается, что маркетолог должен быть вице-президентом компании. Но, к сожалению, многие маркетологи забывают, что, претендуя на роль пророка, нужно разделять ответственность с хозяином бизнеса за свои идеи. Кричать из кустов: «Я — за» каждый горазд, а ведь чаще всего в случае форс-мажора маркетолога не видно в списке тех, кто пострадал материально. Поэтому, чтобы служба маркетинга была действительно полезна производству, ее начальник должен принимать на себя ответственность за те решения, на воплощении которых он настаивает. Надо признать, что многие маркетологи к этому не готовы. Еще в



— Однажды опубликовал объявление в газете: «Учу жизни» и указал e-mail. Пришло 5000 откликов

лись, приобретали книгу. Мы никак не ожидали, что получим заказ на 50 учебников из колонии строгого режима.

❗ Зачем им ваш маркетинг?

— Выяснилось, что в этой колонии отбывают срок за экономические преступления и хищения. Помню, мы с коллегами еще подшучивали: мол, надо было сделать другой слоган, вроде «На свободу с чистой совестью!». Вскоре вышло еще одно учебно-методическое пособие под названием «Политика и практика бизнеса», которое мы продвигали нестандартными методами. Я договорился с коллегами и выложил полный текст книги в интернете в 180-страничном файле Word. За счет этого он в свое время был самым доступным из всех учебников по маркетингу.

❗ Очередной спланированный пивар-ход?

ресные предложения о работе». Дескать, вы предлагайте, а я еще подумаю.

❗ И много поступило предложений?

— Не особо. Зато было одно более чем шикарное. Француз, правнук российских эмигрантов, предложил возглавить сеть бутиков в Москве. Но мне это было неинтересно: мне нравилась работа консультанта, поэтому я всячески отказывался. В конце концов француз признался, что когда рассказал своим друзьям-бизнесменам о моем объявлении, они сказали: «У этого человека тот тип мышления, который нам нужен». Понимая, что я не силен в ведении бизнеса, мне предлагали хорошего зама, который бы занимался рутинными делами, а я лишь общим управлением. Но я не согласился.

Мы не ожидали, что получим заказ на 50 учебников из колонии строгого режима

личные распродажи и нетрадиционные средства рекламы. Нельзя бесконечно засыпать потребителя сувенирами и подарками, которые стали восприниматься им как должное. Но самое главное — нельзя забывать уделять внимание ценности самого продукта. Мне нравится фраза Генри Форда, сказавшего, что никакой бизнес не может не ставить перед собой цели привлечения прибыли, но если прибыль становится единственной целью — бизнес изживает себя. Будущее за продуктами с уникальными ценностями для той или иной группы потребителей. Когда у производителя есть такой продукт, у него будет и прибыль, и имидж, и развитие.

❗ Звучит обнадеживающе. Но не кажется ли вам, что пока мы наблюдаем обратное?

— Не все так плохо. С каждым днем все больше производителей начинают понимать, что лучше временно поступиться прибылью, создать качественный продукт и обеспечить долгосрочный бизнес. Проблема остальных заключается в нежелании и неумении анализировать упущенные возможности. Кроме того, нужно научиться видеть свет в конце туннеля — ради чего тот или иной предприниматель работает. Когда я задаю этот вопрос своим знакомым, они, как правило, обижаются. Скорее всего, потому что ответить нечего. Работая без выходов и отпусков, в вечной суете, они теряют цель, ради которой все создавалось.

1989 году мы предложили к традиционным показателям работы отдела маркетинга добавить оценку точности прогноза сбыта на краткосрочный период. Я мыслил следующим образом: если мы заявляем, что прогноз такой-то и предлагаем с учетом его разработать стратегию продаж, то как поддерживающее подразделение должны обеспечивать продвижение товара. И если не было форс-мажора, а прогнозы не оправдались, давайте подумаем, как это должно отражаться на зарплате маркетологов. Стоит ли говорить, что это многим не понравилось. Поскольку маркетологи не хотят разделять ответственность за свои просчеты, они не могут претендовать на высокий уровень влияния на управление.

❗ Так и хочется спросить, если вы такой умный, почему вы такой бедный?

— Мне иногда задают этот вопрос, поэтому я придумал на него достойный ответ. Отвечаю восточной притчей. Визирь приходит к шаху и сообщает о том, что у его подданных большое горе: умер великий мудрец. Шах спросил: «Он умер в нищете?», на что визирь ответил: «Нет, он умер в достатке». Тогда шах сказал: «Запомни, визирь, он не великий».

А если серьезно, у меня нет коммерческой жилки, я — маркетолог и люблю быть первым. Именно поэтому в 1996 году мы стали первыми интернет-провайдерами в Сергиевом Посаде. Кроме того, я создал и руковожу консалтинговой компанией «ДиВо». ■