

Игорь Борисович Манн

**Арифметика маркетинга для
первых лиц**

Игорь Борисович Манн

**Арифметика маркетинга для
первых лиц**

Вступление

Почему «Арифметика маркетинга»?

Задача писателя – говорить не то, что может сказать каждый, а то, что никто не осмеливается сказать.

Анаис Нин, французская писательница

Чем больше я занимаюсь маркетингом, тем чаще вспоминаю слова Сократа: «Я знаю, что я ничего не знаю».

За маркетингом, за его развитием просто не угнаться – новые теории, новые инструменты, новые направления развития, новые книги, новые публикации...

Маркетинг на месте не стоит и даже не притормаживает!

Во всем этом я видел явные поводы для расстройства (и думаю, был в своем видении не одинок).

И вдруг меня осенило.

Надо просто провести аналогию между маркетингом и математикой – и успокоиться.

Любой, кто учился в школе, знает, что есть простая наука – арифметика, несколько сложнее – математика и более сложная – высшая математика.

Теперь проведем аналогию с маркетингом.

Владейте арифметикой маркетинга (умейте считать до 100, владейте навыками сложения и вычитания, выучите таблицу умножения), и – я совершенно уверен! – этого хватит для профессиональной жизни, причем вполне нормальной.

Хотите большего?

Тогда осваивайте математику маркетинга.

Тем, кто метит в преподаватели, профессора или ученые, пригодится высшая математика (вопрос лишь в том, насколько часто им придется прибегать к ней в своей профессиональной жизни).

Теперь давайте разберемся, что есть арифметика маркетинга, где она начинается и где заканчивается.

Вот вам моя точка зрения.

Зачем и для кого я написал эту книгу?

Дело было... нет, не в Пенькове, а в Саратове.

Я выступал на конференции, где около 100 директоров саратовских компаний в течение двух дней в концентрированной форме получали знания от экспертов в менеджменте, продажах, управлении персоналом, инновациях и маркетинге. Участники конференции были весьма начитанны, многие из них получили дополнительное высшее экономическое образование, некоторые учились за границей.

Когда я спросил, кто из них знает, что такое маркетинг, все подняли руки (а я бы не рискнул – ибо до сих пор не понимаю до конца, что это такое). Когда я спросил, кто из них доволен своим маркетингом, руки не поднял никто.

Увы, ситуация с маркетингом в нашей стране непростая.

Руководители думают, что они знают, что такое маркетинг.

Руководители думают, что они знают, как работать с менеджерами по маркетингу, какие задачи им ставить.

Руководители думают, что они знают, как получить от маркетинга максимум.

Руководители думают... но, похоже, в большинстве своем не знают.

Эта книга для смелого руководителя.

Смелость позволяет признать тот факт, что не на все вопросы вы знаете ответы.

Надеюсь, что книга поможет.

Возможно, у вас еще останутся вопросы. Возможно, ответы будут не такими, как вы ожидали.

Но вы уже стали на путь улучшения маркетинга в вашей компании.

Эта книга для смелого менеджера по маркетингу.

Не бойтесь положить эту книгу на стол своему топу.

Да, вы тем самым подставите себя – от вас будут требовать большего. Но хватит уже делать не то и не так. (Я обращаюсь не к тем,

кто давно говорит со своим шефом на одном языке, – книга не для вас.)

Каким бы путем ни попала к вам эта книга, она сыграет свою роль. Отношение топов к маркетингу станет лучше – и лучше станут маркетинг и бизнес.

Я в этом уверен.

Игорь Манн

mann@mann-ivanov-ferber.ru

www.igor-mann.ru

ОСНОВЫ

Что такое маркетинг?

Статистический факт: существует более 3000 определений маркетинга.

Это многое объясняет: путаницу в маркетинге, отсутствие однозначности, «единой картины мира» и самые разные точки зрения и подходы.

Я, к своему огромному сожалению, не могу объяснить просто и понятно, что такое маркетинг (но, забегаая вперед, скажу: у *каждой компании свой маркетинг*). Вам самим придется найти ответ на этот вопрос.

Вот мои подсказки.

* * *

Маркетинг в компании может существовать в различных ипостасях:

- как поддержка продаж;
- как драйвер бизнеса;
- как философия бизнеса.

(Есть еще маркетинг как наука – но я обещаю не рассматривать его в этой книге.)

Разницу между этими «видами» маркетинга можно объяснить с помощью **комплекса маркетинга**.

Комплекс маркетинга (4P) составляют:

- товар (product);
- цена (price);
- каналы продаж (place of sale);
- продвижение (promotion).

Это четыре базовых элемента маркетинга.

Маркетинг как поддержка продаж

Если вы доверяете маркетингу лишь одну из четырех базовых функций – продвижение, то в вашей компании маркетинг – это

поддержка продаж.

Вы занимаетесь рекламой, стимулированием сбыта, коммуникациями, PR или еще проще – ограничиваетесь сайтом, визитными карточками, листовками и буклетами, рассылками, подарками, пресс-релизами.

Это базовый уровень.

И по моей оценке, маркетинг как поддержка продаж существует в 90 % российских компаний.

Вот не столько мнение, сколько крик души одного из рецензентов книги: «Действительно, в 90 % компаний дело обстоит именно так. Но руководители не видят разницы между маркетингом и рекламой. Маркетер и рекламист у нас – тождественные понятия. Кроме того, большинство вакансий «маркетологов» демонстрируют убежденность компаний в том, что маркетинг у них – определенно драйвер бизнеса как минимум.

Потому что руководитель требует, чтобы маркетологи занимались всем, что написано в книгах по маркетингу. Смеею предположить, что часто проблема в этом и заключается – руководитель хочет, чтобы маркетолог за 400 у.е. в месяц (я про Киев) был и швец, и жнец...

В маркетинге проще всего навесить на сотрудника кучу функций. Особенно если он молод. А потом все недоумевают, почему толку нет. При этом руководитель, составляя список требований для маркетолога, прочитал одну книгу или пару статей».

Маркетинг как драйвер бизнеса

Маркетинг вырастает из коротких штанишек поддержки продаж и начинает заниматься бóльшим – например, аналитикой, закупками, ценообразованием, разработкой новых решений.

Это, по моей оценке, удел 9 % российских компаний.

Маркетеры в таких компаниях – сотрудники первого уровня, не менее ценные и уважаемые, чем директора по продажам.

Маркетинг в таких компаниях – одна из ключевых функций.

Маркетинг как философия бизнеса

В таких редких компаниях маркетинг – это все.

Как правило, в них нет отдела маркетинга.

Сам топ является главным маркетером, делегируя некоторые маркетинговые задачи другим сотрудникам, но держа в своих руках главное – ориентированность на клиента. Все, что делается в такой компании, делается для Клиента, ради Клиента и из-за Клиента. Как правило, это стартапы или малый бизнес.

Как только компания подрастает, маркетинг в ней становится драйвером – он делегируется маркетеру, который уже, увы, не может отвечать за весь комплекс маркетинга, – появляется бэк-офис, мидл-офис, фронт-офис, службы и подразделения, и маркетинг становится функцией.

Понимая разницу между этими тремя «видами» маркетинга, вы должны перестать обманываться и четко определиться: какой маркетинг в вашей компании?

Это поддержка продаж?

Драйвер? (Ключевая функция.)

Философия?

Что-то среднее?

Он у вас вообще есть?!

Прояснив для себя этот вопрос, переходите к поиску правильного определения маркетинга для своей компании.

Какое определение маркетинга правильное?

Подобно тому, как сознание определяет бытие, определение маркетинга, которое вы используете в вашей компании, определяет сам маркетинг, отношение к нему, его задачи и масштаб.

Поэтому очень важно сформулировать правильное определение маркетинга для своей компании и затем довести его до всех сотрудников.

Как «нащупать» свое определение?

Во-первых, не углубляйтесь в теорию (математику и высшую математику маркетинга). Не ищите определение маркетинга в учебниках.

Вот определение Американской ассоциации маркетинга: «Маркетинг – это осуществление бизнеспроцессов по направлению потока товаров и услуг от производителя к потребителю».

А вот формулировка Российской гильдии маркетологов: «Маркетинг – это философия бизнеса, основанная на систематическом изучении и анализе рынка (поведения потребителей, каналов сбыта, конкуренции) с целью разработки и реализации эффективных стратегий, направленных на прогнозирование и удовлетворение потребностей фирм, домохозяйств и физических лиц, учреждений, общественных объединений».

Помогает?

Найдите книгу «Маркетинг на 100 %» – там в одном из приложений приведено более 100 определений маркетинга.

Все, что от вас требуется, – поставить галочки напротив тех, которые вам нравятся.

А потом выбрать одно наиболее понравившееся определение.

Во-вторых, проведите рабочую сессию с топ-менеджерами компании. Узнайте, что они понимают под маркетингом, чего ожидают от него. Запишите их высказывания, подчеркните ключевые слова.

Объединив самое важное, вы можете получить хорошее рабочее определение.

Однажды я проводил тренинг по маркетингу в одном из коммерческих банков, в ходе которого выяснилось, что у них нет единого определения маркетинга.

Я попросил каждого из присутствующих членов правления представить свою формулировку маркетинга.

Записав все представленные формулировки и объединив ключевые слова, я получил следующее определение: «Маркетинг – это создание правильной репутации и правильных продуктов для Клиентов и Партнеров банка».

Заказчик был очень доволен: сразу стало ясно, что делать, для кого и как.

Ваше рабочее определение должно быть простым и понятным настолько, чтобы даже уборщица, курьер или шофер могли его понять.

Очень важно, чтобы определение было известно всем сотрудникам компании. Можно вывесить его прямо при входе в компанию.

А что скрывать? Пусть все видят, что такое маркетинг для вас, вашей компании, для клиентов и партнеров.

Сразу же уйдут туманность маркетинга, его «секретность» и

двусмысленность (а то и трехсмысленность) – и придут понимание, ясность и фокус.

Ваше определение маркетинга будет отражать сущность предмета для вас, вашей компании, ваших маркетеров и коллег – топ-менеджеров, ваших партнеров и клиентов.

Согласитесь, вам стоит инвестировать свое время и интеллект – и определиться.

В 75 % случаев для компаний верно определение «Маркетинг – это приобретение и удержание клиентов».

Если вам оно не подходит, почитайте книги (смотрите приложения), поговорите с коллегами, спросите консультантов, послушайте вашего маркетера. Как говорят японцы, учитель приходит, когда ученик готов.

То же с определением – оно придет, когда будете готовы вы.

Так мáркетинг или маркéтинг?

Игорь, скажи им, что маркéтинг – это плохой мáркетинг.

Игорь Иванович Кретов, мой учитель маркетинга, бывший зав. кафедрой маркетинга Всероссийской академии внешней торговли

С точки зрения русского языка мáркетинг и маркéтинг совершенно равноправны. Но более профессионально, хотя для многих и непривычно, звучит мáркетинг.

Об истории появления в России слова «мáркетинг» и обосновании правильности его произношения вы можете прочитать в книге «Маркетинг на 100 %».

Но произношение (то или иное) никак не влияет на эффективность маркетинга – это факт.

Что топменеджер должен знать по минимуму из

теории маркетинга?

Чтобы ответить на этот вопрос, придется очень просто подойти к очень сложному.

А сложного в маркетинге много.

Так, в книге «Менеджмент, ориентированный на рынок» Жан-Жака Ламбена (рекомендую) алфавитный перечень маркетинговых понятий содержит *свыше 600* терминов и определений.

Я вовсе не призываю вас знать их все наизусть.

Во-первых, потому что на практике теория маркетинга в полном объеме не нужна.

Во-вторых, даже знаменитые теоретики, профессора наверняка не знают всю теорию от «а» до «я».

В-третьих, у вас есть интуиция и понимание бизнеса – а это стоит многих теорий (см. главу «Почему в теории маркетинг одно, а на практике – другое?»).

Я бы хотел сжать теорию до абсолютного минимума, но меньше десяти терминов никак не выходит.

Итак, для понимания арифметики маркетинга достаточно знать следующие термины:

1. Маркетинг (см. главу «Что такое маркетинг?» выше в этом разделе).

2. Комплекс маркетинга 4P.

3. Точки контакта.

4. Жизненный цикл продукта.

5. Целевая аудитория.

6. Сегментирование.

7. Позиционирование.

8. Дифференцирование («отстройка»).

9. AIDA (коммуникационная модель, по которой должна строиться реклама: «внимание – интерес – желание – действие»).

10. УТП (уникальное торговое предложение).

Конечно, это не все.

Хорошо бы понимать, что такое закон Парето (принцип 20/80), паблик рилейшнз (PR), директ-маркетинг, CRM, модель Портера, анализ PEST, система маркетинговых коммуникаций, полевые и кабинетные исследования, ATL, BTL, SEO. Но за них нужно браться после того, как

освоены приведенные выше 10 терминов (для тех, кто не знает или не уверен, что знает точно, о чем речь, – приложение 1).

И не останавливайтесь на этом «прожиточном минимуме».

Никогда не плохо знать маркетинг хорошо.

Почему в теории маркетинг одно, а на практике – другое?

Жизнь всегда отличается от описания ее. Отношения практиков и теоретиков всегда были и будут удобрены неким скепсисом и даже пренебрежением.

Но поверьте, как только вы сделаете шаг навстречу теории, начнете читать правильные книги и применять полученные знания на практике, повстречаетесь с умным теоретиком, который просто и доходчиво объяснит вам сложные маркетинговые вещи, – вы измените свое отношение к «академикам».

И все-таки почему в реальном бизнесе результаты получают практики, а не «профессора»?

Во-первых, практик много и они очень разные. Одно дело продавать конфеты на рынке, другое – продавать CRM-системы. Цель одна – прибыль, клиенты, но пути, подходы и инструменты разные. А в книгах по маркетингу, как правило, все усредняется (или упрощается), сводится к идеальной (несуществующей в реальном мире) модели.

Во-вторых, мало (практически нет!) хороших теоретических книг под определенные практики. Например, я прочитал много учебников по маркетингу услуг, а толку чуть. Я разочарован – вместе с другими деловыми людьми.

В-третьих, в целом предприниматели и ученые заточены под разные задачи. Первые – рисковать, получать прибыль, гордиться. Вторые – «копать», обобщать, систематизировать, учить. А вот выражение «кто знает – делает, кто не знает – учит» – скорее миф.

Есть люди (к сожалению, их не так много), которые знают и делятся своими знаниями с другими. Лучшие деловые книги написаны именно такими людьми – среди них Карл Сьюэлл, Ли Якокка, Харви Маккей, Серджио Займан. Книги этих авторов и учат, и вдохновляют!

Но увы, подавляющее большинство учебников и книг по маркетингу слишком заумны, оторваны от жизни, непонятны и скучны.

Мне и самому любопытно, почему их продолжают писать и издавать. Наверное, все-таки есть люди, которым нравится «вода», витиеватый слог, научность.

Но есть и исключения (см. параграф 1 в списке рекомендуемой литературы в конце книги).

На что должен быть направлен маркетинг?

О задачах маркетинга – в следующей главе. А сейчас о том, что может быть объектом маркетинга, на что он может быть направлен. Вот возможные направления работы:

- решения (слово, которым можно объединить продукты и услуги);
- клиенты;
- компания (как бренд);
- сотрудники компании;
- маркетинг (да, нужен маркетинг маркетинга).

Теперь о каждом из них подробнее.

Решения

Товары и услуги, которыми занимается ваша компания, необходимо активно продвигать. Нет продвижения решений – нет продаж – нет дохода – нет компании.

Пожалуй, это самое главное направление работы: когда маркетинг в компании – драйвер, то его задача создавать решения, позиционировать, «упаковывать» в удобную для клиента форму.

В учебниках по маркетингу это называется продуктовым маркетингом (маркетингом услуг), в средних и больших компаниях для этого есть продакт-менеджеры, бренд-менеджеры, менеджеры торговых категорий.

Клиенты

Маркетинг для клиентов – это их привлечение, удержание и возвращение. Это реклама, стимулирование сбыта, лояльность, клиентоориентированность.

В качестве клиентов могут выступать:

– покупатели – физические лица. В этом случае маркетинг называется b2c – business to customer;

– покупатели – компании, юридические лица. Это маркетинг b2b – business to business;

Разница между маркетингом b2c и маркетингом b2b значительная.

Я работал и там и там – и могу точно сказать, что принципы работы на рынках b2b и b2c одинаковые и комплекс маркетинга тот же, но вот подходы, инструменты, приемы очень даже различны.

Изучайте материалы о специфике своего бизнеса. Специализированные книги, заточенные под ваш бизнес, будут для вас интересным и полезным чтением.

– бизнес-партнеры;

– СМИ (пресса);

– государство.

Компания

Иногда необходимо заниматься маркетингом компании. В этом случае ее продвигают, раскручивают, делают известной. Когда у компании хороший имидж, когда она признана лидером рынка, к ней чаще обращаются новые, потенциальные клиенты и реже уходят существующие.

Сотрудники

Здесь маркетинг может действовать в двух направлениях.

Внутренний маркетинг помогает сплачивать команду, делает компанию привлекательным местом работы для внешних кандидатов.

Можно также заниматься маркетингом сотрудников компании, топ-менеджеров.

Когда в компании есть сотрудники-звезды, когда есть топ – харизматичный лидер и великолепный спикер, – грех этим не воспользоваться для продвижения компании и ее решений.

Маркетинг

Увы, в большинстве компаний маркетеры не занимаются маркетингом маркетинга – а зря. Они часто делают нужные, правильные вещи – но мало кто в компании знает об этом.

Маркетерам следует делать свои планы «прозрачными» для других (мы еще поговорим об этом), рапортовать о своих успехах и достижениях.

Для того чтобы держать все возможные направления перед глазами, можно использовать простой инструмент – «90 дней», о нем мы поговорим в приложении 4.

Итак, с направлениями работы (объектами) разобрались. Теперь о целях, которые чаще всего ставят перед маркетингом.

Для их перечисления хватит пальцев одной руки:

- увеличить оборот (увеличить прибыль, увеличить средний чек, увеличить долю рынка и другие монетарные цели);
- привлечь в компанию новых клиентов;
- удержать существующих клиентов;
- вывести новое решение на рынок;
- обеспечить узнаваемость компании, создать положительный образ.

Наши любимые заказы в консалтинге – это комплексные задачи.

Обращаются застройщики – строят дом, нужно продать все квартиры.

Здесь и позиционирование дома, и отстройка от конкурентов, и поиск УТП (см. приложение 1).

Но самое главное – это генерация обращений (чтобы клиенты звонили, писали и заходили в отдел продаж) и повышение конверсии обращений в контракты (чтобы как можно больше обращений превращались в «живые деньги»).

Мы отвечаем за результат практически «от и до».

Результат есть.

Другая история. Коттеджный поселок построен, но темп продаж домов застройщика не устраивает. Обращаются к нам.

Мы анализируем ситуацию – нужно поменять позиционирование, изменить главную тему рекламной кампании, перенести акцент (и бюджеты) на интернетмаркетинг и прямой маркетинг.

Так мы сможем увеличить количество обращений.

Продолжаем анализ: как побудить потенциальных клиентов, приезжающих посмотреть поселок, сделать покупку? Предлагаем

выступить в качестве таинственного покупателя (чтобы понять, как работают продавцы), провести опросы тех, кто купил и кто не купил, чтобы понять истинные мотивы и причины.

Заказчик медлит, думает, никак не может принять решение.

Результата нет.

Мораль: если цели понятны – идите к ним!

Цели нужно обязательно держать в голове, чтобы сфокусировать маркетинг на решении правильных задач.

Каковы основные задачи маркетинга в компании?

Проверьте себя. Важно – до определения задач – четко знать три момента.

Первое. В вашей компании маркетинг может быть либо поддержкой, либо драйвером. Тут без вариантов – что-то одно в большей степени.

Второе. Основные направления работы маркетинга (основные объекты маркетинга):

- решения (продукты и услуги);
- клиенты;
- компания;
- сотрудники.

Направлений может быть несколько; в таком случае расставьте приоритеты.

Третье. Основные цели маркетинга:

- увеличение оборота/прибыли;
- привлечение большего количества клиентов;
- удержание клиентов;
- вывод нового решения;
- увеличение узнаваемости.

Целей также может быть несколько, их тоже желательно ранжировать.

Теперь вам проще будет понять, какие задачи должен решать маркетинг в вашей компании.

Вот максимально возможный список задач маркетинга в компании, сгруппированных вокруг ключевых слов (нужное подчеркнуть):

1. Точки контакта (их аудит и улучшение, «фишки» – см. книгу «Без бюджета»).

2. Продвижение – генерация лидов (лид – это наводка на потенциального клиента), реклама, PR, стимулирование сбыта, прямой маркетинг, каталоги, выставки, фирменный стиль.

3. Решения – разработка новых продуктов, категорий, брендов, вывод их на рынок, позиционирование.

4. Цена – анализ цен конкурентов, установление цен, изменение цен, скидки.

5. Каналы продаж – поиск новых каналов, повышение эффективности существующих каналов, работа с партнерами, комаркетинг.

6. Сайт, новые инструменты работы и продвижения в Сети.

7. Исследования и аналитика – изучение и анализ всего, что возможно (прибыльности клиентов, работы конкурентов, потребительских предпочтений, прибыльности продуктов, перспективности новых проектов и т. п.).

8. Внутренний маркетинг – работа с HR (отделом персонала) для удержания персонала, привлечения новых сотрудников, создания боевого духа.

9. Продажи (да, в некоторых компаниях директора по маркетингу отвечают и за продажи).

10. Закупки (да, есть компании, в которых маркетинг занимается закупками).

11. Поддержка/удержание клиентов – клиентская база, CRM, программы лояльности, служба поддержки клиентов.

12. Клиентоориентированность (см. главу «Лояльность, клиентоориентированность, маркетинг – как это все соотносится?» в разделе «Инструменты»).

13. Инновации – новые идеи, новые и улучшенные продукты, новые и улучшенные процессы и стратегии (мы поговорим об этом в главе «Инновации – это моя задача или ее можно поручить службе маркетинга?»).

Согласитесь, впечатляет.

Упреждая ваш вопрос, скажу: нет, я не знаю в России компании, в которой директор по маркетингу отвечал бы за все.

Советую свести все задачи маркетинга в план «90 дней» по блокам

задач «Интернет», «Точки контакта», «Продвижение» и др. – так вы ничего не забудете запланировать (и сделать).

Что не входит в маркетинг? И почему мой маркетинг делает так мало?

Список задач, которые отдел маркетинга может делать для компании, – скорее перечень утописта. Пожалуй, нет в мире компании, в которой отдел маркетинга отвечал бы за все. Сколько компаний – столько и маркетингов.

Сколько у вас маркетеров?

Насколько опытен, профессионален и амбициозен ваш директор по маркетингу?

Насколько вы верите и доверяете ему?

Насколько хорошо вы разбираетесь в маркетинге?

Какие у вас конкуренты?

Какие задачи вы ставите перед маркетингом?

В какой стадии жизненного цикла находятся ваша отрасль и ваше флагманское решение?

Какой у вас бюджет маркетинга?

Можно задать еще с десятков вопросов, и вы поймете, почему в разных компаниях маркетинг решает разные задачи – причем с разной скоростью и разной эффективностью.

Не подрывайте боевой дух маркетеров, нагружая их непрофильными делами: отправками корреспонденции, переездами и пр. (используйте список в предыдущей главе как контрольный).

В книге «Маркетинг на 100 %» я уже рассказывал о несчастном маркетере, которого заставляли заниматься «погрузингом, наклейнгом и уборкингом».

«Улучшайзинг», «исправинг» и «усилинг» – наше дело, но только применимое к профильным активностям.

Хороший вопрос: почему мой маркетинг делает так мало?

И ответ на него простой: потому что требуете мало!

Посмотрите, что еще вы можете поручить маркетингу, и поручите, обеспечив полномочиями, ресурсами и поддержкой.

Сделают – молодцы. Поощрите и поручите еще.

Хороший маркетинг растет под давлением. И расцветает при живом интересе топа и постоянной обратной связи.

За что отвечаю я как топменеджер?

Ответ на этот вопрос короткий, но тут проще сказать, чем сделать.

Зоны вашей ответственности – бизнес-стратегия (простите за умные слова), позиционирование компании (еще раз пардон), маркетеры и бюджеты (тысячу извинений).

Бизнесстратегия

Определение направления и горизонтов развития компании – целиком ваш выбор.

Ключевые индикаторы (кем вы хотите стать, какого объема продаж хотите достичь) – исключительно ваше решение, ваша ответственность.

Позиционирование

Позиционирование *решений* можно поручить маркетеру (см. приложение 1).

Позиционирование *компании* – ваша задача. Маркетер может ее «дожать», «упаковать», но представьте ему свое видение.

Маркетеры

Нанять хорошего маркетера, управлять им (планировать, контролировать, мотивировать, учить), уволить его – ваша задача. Сделайте доброе дело для маркетинга и себя – не делегируйте ее никому из своих замов.

Бюджеты

Маркетер подготовит бюджет, но сколько он получит, знаете только вы.

Будьте честны с ним.

Если бюджета нет, скажите ему об этом прямо. Не вынуждайте

человека заниматься бесплодным бумагомарательством и подсчетом трещин на потолке.

Вместо этого пусть ваш маркетер займется изучением и применением маркетинга без бюджета. Возможности здесь большие (см. книгу «Без бюджета»).

Надеюсь, я вас ответственностью не перегрузил.

Маркетеры

Кто такой маркетер? Почему не маркетолог?

Людей, профессионально занимающихся маркетингом, можно называть по-разному:

- менеджеры по маркетингу;
- специалисты по маркетингу;
- инженеры по маркетингу (есть такое, я не выдумал);
- бренд-менеджеры.

Обобщенно в России их называют маркетологами, и у многих предпринимателей это слово вызывает не лучшие ассоциации.

Мне оно тоже не нравится.

На мой взгляд, маркетологами стоит называть тех, кто занимается теорией маркетинга: ученых, профессоров, исследователей маркетинга.

Для практиков хорошо подошло бы английское слово marketer – маркетер – практик маркетинга.

Поэтому я использую именно его.

У меня нет маркетера. Значит, у меня нет маркетинга?

Ошибочное, да и бесполезное для маркетинга убеждение, что маркетинг в компании появляется тогда, когда появляется маркетер.

Маркетинг есть в каждой компании всегда – даже в очень небольшой, например в стартапе, просто его задачи решают учредители и первые сотрудники.

Маркетингом может заниматься сам топ.

Маркетингом может заниматься его помощник.

Маркетингом могут заниматься менеджеры по продажам или менеджеры по продукту.

Я даже знал главного бухгалтера, которая вела бухгалтерию и «курировала» вопросы маркетинга.

Просто чем более профессионален ваш маркетер, тем больше у вас маркетинга, тем, как правило, он лучше.

И чем меньше топ занимается маркетинговой рутинной, уделяя основное внимание стратегии компании (и, следовательно, маркетингу) и контролю маркетинга, – тем лучше.

Когда нужно нанимать маркетера?

Еще раз посмотрите на задачи, которые вы можете поручить маркетеру. Если:

- вы успеваете все делать сами;
- с текущими задачами прекрасно справляются сотрудники-немаркетеры;
- вас полностью устраивает количество и качество выполняемых маркетинговых работ...

...то пусть так и будет. Вы можете делать маркетинг и без маркетера. «Заводить» его, потому что «так модно», «есть у других», «говорят, что он необходим», «мы выросли, нам положено», – просто нелепо.

Именно осознанная потребность в маркетере («мне он нужен для...») должна привести вас к решению его нанять.

Отрасль не важна.

Ситуация на рынке на это не влияет.

Конкуренция не имеет значения.

Количество сотрудников не принципиально.

Оборот не показатель.

В издательстве «Манн, Иванов и Фербер» первый маркетер появился, когда наш годовой объем продаж не дотягивал и до 500 тысяч долларов.

Мы взяли его (точнее, ее), чтобы быстрее сделать первый миллион.

Вы должны руководствоваться доводами:

- мне он необходим, потому что...
- он будет полезен, потому что...
- с ним мы будем более конкурентоспособны и эффективны, потому что...
- с ним мы больше заработаем, потому что...

Задумываясь о найме маркетера, задайте себе ключевой вопрос:

заработаете ли вы больше и быстрее с маркетером?

Что должен делать маркетер? Его основные задачи?

Коротко – маркетер должен делать то, что он берет на себя, плюс то, что на него возложит топ.

Проверьте себя еще раз: задача должна быть реальной, относиться к маркетингу (см. главу «Каковы основные задачи маркетинга в компании?» в разделе «Основы») и подкрепляться всеми необходимыми ресурсами и полномочиями.

Отговорки на тему «это мы не проходили, это нам не задавали» не должны приниматься.

Маркетер – существо самообучаемое. Хороший маркетер знает, где и как достать информацию о том, что делать и как делать.

Пусть иногда вам придется заплатить за информацию (база данных, книга, подписка) – это в ваших интересах.

Вновь повторю, что основные задачи вашего маркетера зависят от того, в какой ипостаси у вас существует маркетинг.

Не так давно мы взяли в издательство нового маркетера.

Мои «заветы» ему свелись к очень короткому списку из 5 задач (в частности, встряхнуть бренд компании, восстановить модель запуска книг «каждая книга – блокбастер», запустить новый канал продажи книг).

Если он справится с ними, я буду счастлив.

А потом сформулирую новые.

При найме оговорите ваши ожидания.

Планируйте задачи маркетера с помощью «90 дней».

Повышайте планку требований.

Один мой знакомый директор по маркетингу – именно благодаря давлению собственников – за полтора года хорошо разобрался в интернетмаркетинге, потом в CRM и в клиентоориентированности, а теперь на очереди у него инновации (при этом он сам признает, что совершенно некреативен).

Освоенные практики он успешно применяет на благо своей

компании.

Цены такому маркетеру нет. Точнее, есть – и высокая.

Не стесняйтесь предъявлять к маркетеру максимальные требования.

Должен ли маркетер продавать?

И продолжение вопроса: как не свалиться в чистые продажи и притом не оторваться от жизни? Можно ли ожидать от одного маркетера и разработки коммерческой стратегии (ориентация по продукту или рынкам, работа через каналы или напрямую, решения или их составляющие, тарифы или индивидуальное ценообразование, анализ типов клиентов по частоте обращений, марже, типу продукта, удельному размеру заказа и т. п.), и внешних маркетинговых действий?

Увы, за всю свою долгую маркетинговую жизнь я не видел *ни одного* маркетера, который мог бы все это делать *один*.

Да, маркетер должен продавать.

Плох тот маркетер, который:

- не имеет опыта продаж и не тянется его получить (я твердо уверен, что самые лучшие маркетеры получают из коммерсантов);
- не выходит время от времени «в поля»;
- не общается тесно с коммерсантами (в идеале он должен сидеть с ними в одной комнате).

Однако маркетинг требует концентрации. Сидеть на двух стульях – делать маркетинг на 100 % и при этом продавать полноценно – вряд ли получится.

Поэтому 95 % времени – на маркетинг, 5 % – на продажи.

Как эти 5 % можно использовать?

- Участвовать в переговорах, которые проходят в вашем офисе.
- Выезжать с коммерсантами на переговоры с клиентами.
- Вставать за прилавок в своей сети или в сети партнера.
- Принимать участие в собраниях коммерсантов.

Этого – пусть и непродолжительного – погружения в продажи хватит, чтобы не оторваться от действительности, планировать и делать правильные вещи, предлагать хорошие идеи.

Кого взять – аналитика или творца? И что

делать, если нужно «2 в 1»?

Если уж очень упростить, то у одних людей больше развито правое полушарие мозга, а у других – левое. Первые – натуры более творческие. Вторые более склонны к анализу (повторю, я сильно упрощаю).

Так как задачи маркетинга предполагают и творчество (продвижение, инновации), и анализ (цены, исследования), то можно сделать такое заключение:

– если вам от маркетинга в первую очередь нужны коммуникации (реклама, PR, стимулирование сбыта, креативность), то нанимайте сотрудника с хорошо развитым правым полушарием;

– если же вам нужны расчеты, анализ, изучение – берите левополушарного.

Как определить, у кого какое полушарие наиболее развито?

На собеседовании спросите кандидата, правополушарный он или левополушарный.

Хороший маркетер ответ знает.

Если собеседник не понял вопроса, лучше вообще не рассматривайте его как кандидата.

Увы, вариант «2 в 1» практически не встречается в природе. Такие люди – величайшая редкость, к тому же предпочитают работать руководителями или иметь свой бизнес, не упуская шанса, который им был дан при рождении. Поэтому вам придется смириться с тем, что какая-то активность у вашего маркетера будет доминировать в количественном и качественном выражении.

«Аналитик» предпочтет копать информацию, делать выводы, исследовать данные, во всем этом преуспеет, но вот креатив будет хромать.

«Творец», напротив, проявит себя в ивентах (мероприятиях для клиентов), рекламе и тому подобных делах, а вот с аналитикой будет испытывать сложности.

Идеальный маркетинг – это дружный тандем в составе «креативщика» и «аналитика». Разумеется, это вам дороже обойдется – но именно так вы сможете получить от маркетинга максимум.

Кто будет лучшим маркетером – парень или девушка?

Утверждение «маркетинг – работа для девушек, продажи – для парней» – расхожий стереотип. Разные есть девушки и разные парни. Превосходную карьеру в маркетинге делают и мужчины, и женщины.

Так что отвечу трюизмом: «Главное, чтобы человек был хороший». И непременно этот хороший человек должен быть хорошим специалистом.

Как определить, что мой маркетер – хороший специалист?

Хороший маркетер – это хороший человек и хороший специалист с хорошими результатами.

Я знаю много классных профессионалов – но общение с ними невыносимо.

Я знаю много прекрасных ребят – общительных, коммуникабельных и приятных, – но их понимание маркетинга ограничивается учебником Котлера.

Я знаю некоторых маркетеров: отличные ребята, с блестящими знаниями, а результатов нет.

В маркетинге важно:

- знать, что делать;
- знать, как делать;
- взять и сделать.

Если ваш маркетер знает, что и как, при этом умело реализует свои знания, да еще и приятный в общении человек – вам повезло, берегите его как зеницу ока.

Как понять, что маркетер нравится (или не нравится) не только вам?

Если вы опасаетесь субъективности в оценке маркетера, проведите опрос коммерсантов – пусть внешний (именно внешний) консультант опросит их. Вот примерные вопросы:

- Удовлетворяет ли маркетинг вашим ожиданиям?
- Чего вам не хватает?
- Не расходятся ли слова и планы с делами?

Так вы получите внешнюю, независимую оценку вашего маркетера (и маркетинга).

Почему типичный российский руководитель не доверяет умным мальчишкам – маркетологам?

Причин недоверия много. Возможно, вы уже обожглись. Возможно, вы слышали страшные истории от своих коллег.

Возможно, уж простите, вы просто не понимаете того, о чем вам говорят. Если так, то в этом и вина вашего маркетера – о маркетинге всегда нужно говорить просто.

Но если вы хотите от маркетинга большего, то вам придется научиться доверять (постепенно ослабляя контроль) своему маркетеру. Недоверие, чрезмерный контроль, постоянный надзор к хорошему не приведут.

Что маркетер думает о топменеджере?

Разумеется, маркетеры любят не всякого начальника. Хотите уважения? Мои вам советы:

- общайтесь чаще;
 - говорите на одном языке;
 - ставьте амбициозные задачи;
 - выделяйте необходимые бюджеты;
 - помогайте;
 - прощайте мелкие проколы;
 - прощайте большие ошибки (совершенные в первый раз).
- Хотите знать, что у маркетера на уме и что он думает о вас?
- Поговорите с ним по душам.
 - Поручите это выяснить вашему HR-специалисту.
 - Наймите консультанта.

Как найти хорошего маркетера?

Всем известно, что хорошие маркетеры в дефиците. Но проблема решаема – есть способы найти хорошего маркетера для своей компании:

1. Воспитать из своего сотрудника.
2. Воспитать из студента.
3. «Украсть» из другой компании.
4. Нанять через рекрутинговое агентство.
5. Найти через объявления.
6. Найти через знакомых.

Воспитать из своего сотрудника

Вы можете «пожертвовать» своим помощником (много хороших маркетеров выросло из секретарей и помощников), менеджером по продажам (я уже говорил, что самые лучшие маркетеры получаются из тех, у кого есть опыт продаж), другим сотрудником, у которого есть задатки маркетера, кто, по вашему мнению, способен решать нужные вам задачи.

Минусы:

– вы теряете одного сотрудника.

Плюсы:

- + вы ничего не платите за его поиск;
- + маркетер предан компании;
- + замотивирован (вы его продвигаете);
- + заинтересован (ему поставлены новые задачи).

Воспитать из студента

Тут возможны варианты.

Обратитесь в ближайший институт, попросите преподавателя порекомендовать вам умного и бойкого студента (кстати, они в большом спросе) – и если он понравится вам, сделайте ему предложение!

Возьмите на практику студента, присмотритесь к нему – и если он вам подходит, пригласите на постоянную работу.

Студенты, по моему опыту, стóящий вариант!

Минусы:

- у студентов нет практического опыта;
- студентов надо учить;
- студенты требуют большего внимания.

Плюсы:

- + минимальная оплата;
- + максимальная энергия и самоотдача;
- + огромное желание проявить себя и после окончания института вернуться в вашу компанию.

Некогда почти 40 % сотрудников издательства «Манн, Иванов и Фербер» были студентами, а маркетинговая служба целиком состояла из них.

Эх, каких орлов мы воспитали!

«Украсть» из другой компании

Это несложно. Вас впечатляет маркетинг некоей компании, ее реклама, сайт, яркий запуск нового продукта или услуги? Найдите способ выйти на маркетера этой компании и пригласите его к себе работать.

Минусы:

- некрасиво по отношению к компании, из которой вы его уводите;
- человек со стороны;
- придется заплатить;
- возможно, он будет стоить вам дороже, чем вы ожидаете.

Плюсы:

- + вы уже знаете, как он работает.

Нанять через рекрутинговое агентство

Всем известный способ, не нуждается в подробном изложении.

Минусы:

- поиск может затянуться;
- собеседования потребуют времени;
- придется заплатить гонорар агентству.

Плюсы:

- + вы выбираете лучших из лучших.

Найти через объявления

Этот способ предполагает как просмотр выложенных на специальных сайтах резюме, так и размещение собственной вакансии.

Минусы:

- дополнительные расходы;
- возможны большие затраты времени.

Плюсы:

- + реклама вашей компании.

Найти через знакомых

Тоже известный и популярный способ.

Вы спрашиваете своих знакомых: «А нет ли у вас на примете хорошего маркетера?» И все.

Минусы:

- поиск кандидатов и собеседования могут занять много времени;
- вы будете должны знакомому, в случае если он вам поможет.

Плюсы:

- + минимальные материальные затраты;
- + наличие рекомендаций.

Как учить маркетера? Сколько на это тратить?

Все нуждается в апгрейде и требует повышения квалификации.

Возможностей на этом пути много, но сначала необходимо определиться с бюджетом.

Вот варианты обучения маркетера – как говорится, на любой вкус и кошелек.

Перечень далеко не полный, но вы найдете здесь подходящий для себя вариант.

Безынвестиционное обучение:

- практика! (Без комментариев);
- изучение Sostav.ru и подобных ресурсов (хороших ресурсов, посвященных маркетингу, много – пусть ваш IT-шник не отключает маркетера от них. А вы не ругайте маркетера, когда застанете его за

чтением);

- активное использование новостной ленты;
- внутреннее обучение сотрудниками компании своих коллег;
- внутреннее обучение сотрудников компании интересными людьми извне. Например, позвоните своему знакомому-предпринимателю, пусть он расскажет о том, что может быть интересно вашим сотрудникам. А вы оплатите ему тем же. Можно просить об этом клиентов, журналистов, партнеров, вендоров, консультантов, поставщиков услуг.

Малоинвестиционное обучение:

- подписка на профессиональные журналы (от чистого сердца рекомендую «Новый маркетинг» и «Маркетинг PRO»);
- подписка на профессиональные интернет-ресурсы;
- деловые книги (спросите-ка вашего маркетера, читал ли он «Клиенты на всю жизнь» или «Просто лучше?»);
- аудиотренинги, видеотренинги;
- вебинары.

Среднеинвестиционное обучение:

- корпоративные семинары, которые проводят внешние тренеры;
- однодневные – недельные тренинги, мастер-классы, курсы;
- участие в профессиональных конференциях.

Переходите к платному обучению только после того, как максимально используете бесплатные возможности.

Когда-то я прочитал интересное интервью, где один руководитель сетовал на то, что «вот, мол, научу своих людей, а они возьмут да и уйдут...».

На что другой ему ответил: «А ты не боишься, что не обучишь их, а они возьмут да и останутся?»

Не знаю, как для вас, а для меня страшнее второе.

Как не ошибиться при выборе маркетера?

Ошибка в выборе маркетера будет стоить вам денег (подбор, зарплата, бюджеты), времени и нервов.

Поэтому:

- приступив к поиску, четко определите свои требования (задачи и обязанности) к кандидату;
- тщательно анализируйте предоставленные рекомендации и

резюме;

– проведите подробное интервью сами и попросите об этом ваших коллег или знакомых;

– во время испытательного срока (рекомендую продлить его до двух месяцев) обратите внимание на первые впечатления – свои и коллег, а также на первые планы и результаты.

Теперь об этом чуть подробнее.

Требования к кандидату

Вооружившись правильно сформулированными требованиями к кандидату, вы убьете двух зайцев сразу.

Во-первых, вы не отпугнете хороших кандидатов. Поверьте, непрофессионально составленные требования отпугивают профессионалов. Не перегружайте требования деталями, пишите о крупных, основных задачах, не путайте термины.

Вот реальный пример требований к кандидату: «Выставки: посещение выставок с целью увеличения клиентской базы, организация продвижения компании на выставках, планирование и проведение пиармероприятий».

Мне понятно, что компания, подготовившая эти требования, не очень-то в теме маркетинга.

Совет: подготовив требования, покажите их тому, кто понимает в маркетинге.

Во-вторых, вы облегчаете работу себе и своим коллегам, которые будут проводить первичный отбор кандидатов.

В общем, чем более профессионально выработаны требования, тем более качественных кандидатов они привлекают.

Интервью

Грамотно проведенное интервью существенно повышает ваши шансы взять «правильного» человека. Поэтому вам лучше освежить свои навыки интервьюирования, прочитав хорошую книгу на эту тему.

Помните, что в авиакомпании Southwest Airlines на работу принимают в среднем одного из 43 кандидатов.

Однажды я искал маркетера в свою команду. Я помнил о статистике Southwest Airlines, но сломался на двенадцатом собеседовании: всетаки большая нагрузка!

Но мне повезло – я получил лучшего кандидата.

Мы отлично сработались.

Резюме

Великое изобретение человечества – резюме!

Вы можете отсеять многих кандидатов не только по содержанию, но и по форме.

Бойтесь брать на работу тех кандидатов, чье резюме не продает!

Резюме должно быть хорошо оформлено – в доказательство наличия у автора чувства стиля; в нем должны быть «фишки» (я много писал об этом в книге «Маркетинг на 100 %»).

Резюме – это реклама маркетера.

Плохо сделал рекламу себе – плохо сделает и вам.

Проверка рекомендаций

Хорошо, когда кандидат может предоставить рекомендации. Но их обязательно нужно проверить. Пятиминутный разговор с рекомендателем – и вы будете чувствовать себя более информированным, вам проще будет принять решение, услышав мнение бывших коллег или начальников кандидата.

Однажды мне позвонил директор по персоналу компании, которая рассматривала в качестве кандидата одну из моих бывших коллег: «Что вы скажете об Ольге? Как она показала себя на позиции маркетера? Какой она человек?»

«Буду краток. Берите ее немедленно!» – был мой ответ.

Через неделю она уже работала в этой компании, а я получил в подарок от директора по персоналу бутылку хорошего вина, после того как Ольга великолепно (и досрочно) прошла испытательный срок.

Небольшое задание

Я не сторонник больших домашних заданий кандидату. Протестируйте его во время собеседования.

Примеры хороших общих вопросов:

– У нас упал оборот. Как – теоретически – его можно поднять?

– Как вам стартовая страница нашего сайта?

– Вам нравится наш буклет? Есть ли возможности для его улучшения?

Задавая вопросы, смотрите на реакцию кандидата: как он включается в ответ, как он отвечает, как он думает.

Одному моему знакомому, который устраивался на работу в девелоперскую компанию, предложили за два дня разработать концепцию продвижения нового бизнесцентра.

Это нечестно.

Велик соблазн получить хорошие идеи на халяву, но лучше побороть искушение.

Тестируйте на собеседовании.

Завтрак с другом

Достаточно распространенный на Западе способ – попросить кого-нибудь из знакомых посмотреть на вашего кандидата независимым взглядом. Как правило, вы просите кандидата позавтракать с вашим знакомым или заехать к нему на короткую встречу в офис.

В результате вы получаете независимую внешнюю оценку своего кандидата и теперь должны знакомому подобную же услугу, когда аналогичная ситуация возникнет у него.

Большой испытательный срок

Идея проста: установите не месячный, а двух-трехмесячный испытательный срок для вашего кандидата.

За это время он, с одной стороны, устанет притворяться (если притворяется), с другой – проявит себя на больших, длительных проектах.

Первые впечатления (ваши, коллег)

Очень важно анализировать свои первые впечатления относительно работы нового маркетера.

Вы можете проверить свои ожидания уже через неделю, сверив ощущения с коллегами («Ну как вам наш новый маркетер?»).

Первые планы и результаты

Момент истины – это первые планы вашего маркетера и его первые результаты.

Надеюсь, они вас не разочаруют.

Если же вы ожидали другого и результаты вас не устраивают, то не стоит перевоспитывать маркетера. Ищите нового.

Где-то вы ошиблись.

Должен ли маркетер иметь опыт работы в нашей отрасли?

Необязательно. Конечно же, отраслей огромное множество, но я уверен, что хороший маркетер при желании за 2–3 месяца легко освоит специфику рынка, а через год будет чувствовать себя в ней как рыба в воде.

Минус такого перехода – потеря времени.

А плюсы в том, что маркетер из другой отрасли может:

- привнести в практику работы вашей компании что-то новое;
- предложить улучшить то, что казалось уже незыблемо хорошим;
- предложить новые маркетинговые инструменты.

Мне искренне жаль тех, кто все время работает в одной и той же отрасли.

Я работал в фотобизнесе, на рынке средств защиты растений, в телекоме, в недвижимости, в книжном бизнесе – какой опыт и какой «перелив» идей!

А вот переход с маркетинга b2b на маркетинг b2c может быть сложным – слишком различны подходы и инструментарий. Но я знаю многих маркетеров, которые справились с этим – значит, и эта проблема решаема.

В общем, если вам нравится кандидат, не имеющий опыта работы в

вашей отрасли, – нанимайте. Плюсов в таком случае больше, чем минусов.

Какими должны быть должностные обязанности маркетера?

Простыми и реальными. Я противник стандартных должностных обязанностей – сложных и формальных.

Посмотрим правде в глаза: для чего нужны должностные обязанности? Для того, чтобы:

- нанять правильного специалиста;
- уволить его, если что-то пойдет не так (тогда на них можно сослаться);
- расписать фронт работы сотрудника;
- и направить его работу в правильное русло.

На мой взгляд, малому бизнесу бессмысленно заводить должностные обязанности: они пишутся, утверждаются – и забываются. Жизнь невозможно уложить в должностные обязанности (и, кстати, маркетинг тоже).

Итак, у нас три задачи (найти, уволить и направлять).

Но практика показывает, что с первой и третьей стандартные должностные обязанности не справляются.

Тогда попробуйте такой подход.

Чтобы найти и направлять маркетера, используйте нестандартные должностные обязанности. А чтобы уволить – стандартные.

Нестандартные должностные обязанности отражены в одностороннем документе, содержащем ответы на следующие потенциальные вопросы кандидата (см. приложение 2):

- Чего вы от меня ждете?
- Что мне придется делать?
- Какими ресурсами я буду располагать?
- Как будет оцениваться и поощряться работа?
- Кому я буду подчиняться?
- Какие «подводные камни» могут осложнять исполнение работы?
- Каковы мои карьерные перспективы?

Хорошо бы обсудить эти вопросы с кандидатом во время собеседования, но еще лучше составить такое описание позиции

(перечень должностных обязанностей), которое позволит экономить время и усилия при отборе кандидатов – последним сразу ясно, что вы предлагаете и чего ждете.

Сколько и как платить маркетеру? Как его мотивировать?

Оригинальный вопрос звучал так: «Почему нормальный поначалу маркетер максимум через полгода-год садится на одну точку ровно и снова у вас business as usual: деньги выброшены, дело стоит, циники ликуют? И еще пару-тройку лет на новый цикл...»

Сколько платить?

Конкретную цифру, понятно, я не назову. Тут вам поможет мониторинг зарплат по отрасли (хороший источник информации здесь – журнал «Зарплатомер», издание портала SuperJob.ru).

Лучше, на мой взгляд, не экономить и платить по верхней планке.

Большая оплата, в конце концов, создает бóльшую мотивацию маркетера. Смотрите, чтобы не получилось, как в том анекдоте: «Начальство делает вид, что платит. Мы делаем вид, что работаем».

Еще один аргумент в пользу оплаты по верхней границе: кроме роста объема и высокого качества работы вы экономите свое время – а это дорого стоит.

Помните: скупой платит дважды.

Как платить?

Я противник фиксированных зарплат для маркетера. Наилучший, на мой взгляд, вариант: «фикс» + переменная.

Привяжите часть зарплаты (не менее 20 %) к плану продаж, к плану привлечения новых клиентов, к выполнению плана «90 дней», к удовлетворенности сотрудников отдела продаж работой маркетера (если маркетинг у вас – поддержка продаж).

Привяжите вознаграждение к годовому обороту (тем самым создадите долгосрочную мотивацию).

Важное замечание: маркетер должен иметь влияние на показатели, к которым привязывается его оплата.

Как мотивировать?

Мотивация сотрудников – тема не менее сложная, чем маркетинг. О ней написаны сотни книг. Напомню, что существует:

- материальная мотивация (мы говорили об оплате труда маркетера);
- моральная мотивация, не менее важная для маркетера (как, впрочем, и для других сотрудников);
- ожидаемое (зарплата, бонусы, премии) и неожиданное поощрение (за прекрасно выполненный проект, свершившееся чудо, классную идею);
- мотивация кнутом и пряником – ими нужно уметь пользоваться.

Мотивировать следует индивидуально, используя все возможные способы. И помнить, что кроме мотиваторов существуют демотиваторы и стабилизаторы. Их краткий перечень приведен ниже.

Мотиваторы:

- уровень;
- статус;
- моральные поощрения;
- материальные поощрения;
- время;
- повышение квалификации, профессиональный рост.

Стабилизаторы:

- режим работы;
- социальная защищенность;
- рабочие условия (комфортное рабочее место, необходимая техника, инфраструктура).

Демотиваторы:

- руководитель (дада!);
- коллеги;
- рабочее место;
- характер работы.

Почему?

Повторю вопрос: «Почему нормальный поначалу маркетер максимум через полгода-год садится на одну точку ровно и снова у вас business as usual: деньги выброшены, дело встало, циники ликуют? И еще пару-тройку лет на новый цикл...»

Я не любитель обобщений, но в данном случае вынужден к ним прибегнуть.

Маркетеры – в основном натуры увлекающиеся, склонные быстро терять интерес и мотивацию.

Предупрежден – значит вооружен.

Сами не теряйте интереса к маркетингу (это заразно).

Контролируйте маркетера посредством плана «90 дней» (и подведения итогов), договаривайтесь о бонусах по результатам года, умеете улавливать слабые сигналы скуки – и принимайте меры: ставьте новые задачи (на повышение!).

Не давайте циникам повода для радости.

Я уверен, что при надлежащем контроле (рука на пульсе – «Топ-5», «90 дней», опросы продавцов и клиентов) и правильном целеполагании все будет отлично.

Какой должна быть структура маркетинга в моей компании?

Не ищите ответ на этот вопрос в учебниках по маркетингу. Описание дивизиональных, матричных или функциональных структур не даст ничего полезного.

Ваш бизнес столь же индивидуален, сколь ваши отпечатки пальцев, и зависит, в частности, от:

- задач, решаемых маркетингом;
- личности маркетера;
- типа маркетинга в компании (драйвер или поддержка);
- размера компании и т. д.

Не спешите с созданием официальной структуры.

Пусть меньшее количество менеджеров выполняет больший объем работы.

Отдавайте на аутсорсинг все что можно (см. раздел «Поставщики маркетинговых услуг»).

Структура – удел больших компаний.

Оставайтесь маленькими в маркетинге как можно дольше.

Большая структура маркетинга – большие проблемы: конфликты, политика, подсиживания, дублирование работы, бюрократия.

Лучше иметь компанию с маркетинговой душой, чем с маркетинговым отделом (мысль не моя, но я под ней подписываюсь).

Кому должен подчиняться маркетер, если нет директора по маркетингу?

В такой ситуации действует простое правило: хотите получить максимальную пользу от маркетинга – маркетер должен подчиняться вам, то есть топ-менеджеру.

Если:

- вам некогда руководить маркетером (без комментариев);
- вы не верите в маркетинг (тогда зачем вам маркетер?);
- маркетинг в вашей компании – поддержка продаж, и только...

...то вы можете подчинить маркетера директору по продажам или коммерческому директору – и получить от маркетинга меньшую пользу.

Как контролировать маркетеров?

Лучшим решением вопроса будет комбинация регулярных встреч и планирования маркетинга на неделю по системе «Топ-5» и на квартал по системе «90 дней» (см. приложения 3 и 4).

Если вы внедрите у себя такую систему, то:

– В начале каждой недели у вас будет четкое понимание приоритетов работы маркетера на неделю текущую.

– В начале каждой недели вы сможете проводить разбор полетов по итогам прошедшей недели («Что не сделано? Почему? Как я могу помочь?»).

– Вы сможете видеть – благодаря «90 дням» – среднесрочные приоритеты и проекты маркетинга, а также закладывать в этот план свои пожелания.

– Подведя итоги «90 дней», вы сможете мотивировать маркетера или уволить его, если результаты будут «никакими».

При амбициозном плане «90 дней» 80 %ное выполнение задач я

считал отличным результатом.

И главное, такая система позволяет маркетеру не «потухнуть» в рутине – он сам планирует, сам делает, его мотивируют по результатам работы.

Не стоит контролировать каждый шаг и чих маркетера – это утомительно для вас, оскорбительно для него и бессмысленно для всех.

Контролируйте результаты. А если проект новый, большой и важный – то реперные (промежуточные) точки.

Я работал директором по маркетингу в компании, где к генеральному директору нужно было записываться на прием, причем весьма заблаговременно.

Оперативности в работе это не прибавляло.

А вот другой пример. Один мой знакомый директор практикует ежемесячные ланчи со своим маркетером, и двери его всегда открыты для сотрудников.

Завидую обоим. Отличная практика для маркетера, для директора и для бизнеса!

Да, держите свои двери открытыми – пусть маркетер свободно обращается к вам, если ему что-то непонятно, если он хочет получить ваше подтверждение, если у него возникли проблемы.

Регулярные встречи – это здорово, но всего не предусмотреть и не запланируешь.

Форс-мажоры случаются и в маркетинге.

Какова степень свободы маркетера? Где и когда отпускать вожжи?

Знаю, знаю: зачастую маркетеру не то что вопросы стратегического развития не доверяют, но даже цвет флаеров заставляют согласовывать.

Увы, универсального ответа на этот вопрос нет.

Степень свободы маркетера зависит от трех факторов:

- профессионализма маркетера;
- важности работы (проекта);
- вашей привычки контролировать.

Профессионализм

Чем более профессионален маркетер, тем меньший контроль потребуется с вашей стороны – зачем вам вникать в детали, если вы ожидаете, что работа будет сделана великолепно?

Для профессионального маркетера очень важна его репутация. Он сам будет стараться все сделать так, чтобы порадовать вас результатами.

А в случае возникновения проблемы своевременно обратится к вам за помощью.

Привычка контролировать

Если вы готовы делегировать своей команде многое, то контроль за цветом флаера вы точно не будете держать на своем радаре.

Решите для себя и оговорите с вашим маркетером, что вы хотите контролировать, а что нет.

Напомню: важно контролировать планы, бюджеты, конечные и промежуточные результаты. Детали – вторичны.

Важность работы

А вот пригласительный билет для клиентов на выставку вы, возможно, попросите вам показать. И сам план участия в выставке. И дизайн стенда.

Чем более важен для вас тот или иной кусочек маркетинга, тем больше вы будете его контролировать – и это правильно.

Как отличить реальную работу маркетера от ИБД (имитации бурной деятельности)?

По результатам и по эффективности (а не по количеству встреч, писем и презентаций).

Можно быть ориентированным на процесс, а можно – на результат.

Возьмем программу лояльности.

Можно сколько угодно говорить и писать о важности программ

лояльности, можно разрабатывать планы, готовить бюджеты, возлагать ответственность, обсуждать концепции и разные версии программы.

Но реальный результат вы получите, лишь когда программа будет запущена и покажет первые результаты.

Здесь вам помогут «Топ-5» и «90 дней».

Используя их, вы фокусируете своего маркетера не на процессе, а на результате.

Многие проекты в маркетинге – это огромное количество самых разных подготовительных работ.

Например, подготовка выставки, создание нового сайта или видеоролика – это проекты, в которые вовлечены многие сотрудники, подразделения и часто поставщики маркетинговых услуг.

Но все усилия и деньги будут пущены на ветер, если работа не будет выполнена на должном уровне в должный срок.

«Сделано» означает, что задача выполнена на 100 %, есть первые результаты, выраженные в положительной обратной связи от коммерсантов или клиентов либо в «монетарном» эквиваленте (деньги, публикации, лиды).

Если вы поймаете своего маркетера на ИБД – проведите воспитательную беседу сразу же.

Объясните разницу между «работой» и результатом.

Стол, заваленный бумагами.

Большое количество рабочих встреч.

Множество исходящих писем с большим количеством адресатов, поставленных «в копию».

Поздний уход из офиса.

Все это может быть лишь видимостью работы.

Ясно дайте знать маркетеру, что вам нужны результаты, а не «много-много работы».

В маркетинге нужны «результатоголики», а не трудоголики.

Как «разрулить» конфликт маркетинга и продаж?

Вам повезло (или вы очень мудрый руководитель), если в вашей компании нет конфликта между маркетингом и продажами.

Чем крупнее компания, тем больше вероятность возникновения такого конфликта, и в 95 % случаев это конфликт личностей – директора по продажам с маркетером – или взаимная неприязнь.

Вы можете решить его, поговорив по душам с виновниками.

Такой конфликт неконструктивен и не полезен для компании, он снижает эффективность работы – вам это ни к чему.

Руководитель крупной фирмы попросила нашу консалтинговую компанию продиагностировать и решить проблему между отделами продаж и маркетинга. От этого конфликта страдали не только оба отдела, но и вся компания.

Мы провели встречи с сотрудниками коммерческой службы и с сотрудниками отдела маркетинга и на основании отчета предложили ряд мер (ниже я описал некоторые из них).

Генеральный директор компании приняла наши предложения к сведению, а главное – к действию.

И уже через месяц конфликт стал стихать.

Конфликт что болезнь. Если не лечить, прогрессирует и может привести к печальным результатам.

Если конфликт носит системный характер (т. е. выходит за пределы конфликта личностей), то решить его помогут организационные меры, информационная открытость отделов и функциональная прозрачность.

Организационные меры

Вот что можно сделать здесь:

– *Опрос коммерсантов и маркетеров.* Проведите опрос маркетера и коммерсантов силами внешнего, независимого специалиста (в целях объективности). Получите список взаимных претензий и «хотелок». Моя практика показывает, что 95 % проблем диагностируются в ходе такого опроса.

– *Еженедельные рабочие встречи.* Действительно, надо чаще встречаться. Встреча маркетера и коммерческого директора раз в неделю для сверки курса и решения текущих проблем – отличная практика.

– *Участие в собраниях.* Очень полезно присутствие маркетера на собраниях коммерсантов – это вовсе не потеря времени, а прекрасная возможность узнать, чем живет отдел продаж.

– *Выход в поля.* Чем чаще маркетеры с коммерсантами будут выходить в поля, встречаться с клиентами и партнерами, тем лучше они будут понимать проблемы и потребности отдела продаж.

– *Ротация кадров.* Часто практикуется в больших компаниях. Сотрудники отдела маркетинга проводят какое-то время в отделе продаж. Встречно сотрудникам отдела продаж организуют «обзорные экскурсии» по отделу маркетинга, показывая, кто есть кто, что и как делает маркетинг.

– *Совместные тренинги.* Здорово спланирует коллектив совместное обучение – как бизнес-тренинги, так и всякого рода тимбилдинги.

– *Одно помещение.* Давным-давно, побывав в Японии, я убедился в преимуществе «открытого офиса». Когда маркетер сидит вместе с отделом продаж, он слышит и видит то, чего никогда не увидит и не услышит, сидя в изоляции. Размещение маркетинга и продаж в едином пространстве – отличная идея.

Функциональная прозрачность

– *Одно определение маркетинга.* Мы говорили об этом ранее: грамотное определение маркетинга, понятное всем и находящееся перед глазами у многих, решает большинство проблем компании.

– *Документ «Кто есть кто, что и как делает в маркетинге».* Если сэкономить на «обзорной экскурсии» сотрудника отдела продаж в отдел маркетинга, то можно обойтись документом «Кто есть кто, что и как делает в маркетинге», составленным в форме списка часто задаваемых вопросов (и ответов «по существу»).

– *«Манифест полезности маркетинга».* А почему бы и нет? Представьте, что такой манифест о полезности и приоритетах маркетинга встречает каждое утро маркетеров и «зажигает» их. Дает возможность коммерсанту прийти, ткнуть в манифест пальцем и укоризненно покачать головой: мол, что же вы, ребята, пишете одно, а делаете другое.

Так почему бы и нет?

– *Заявка отдела продаж «Вот чего мы ждем от маркетинга».*

Можно перейти от размышлений «хорошо бы, чтобы маркетинг сделал то-то и то-то...» к действиям – составить официальную заявку на ожидания от маркетинга.

Такая заявка представляет собой основу для плана «90 дней».

«Хотим, чтобы, когда мы приходили к клиенту, нам говорили: о, мы знаем о вашей компании!»

«Хотим классные материалы для клиентов, чтобы те их на столе держали, а не выкидывали в мусорную корзину, после того как мы уйдем».

«Хотим теплые лиды (наводки на потенциальных клиентов), а не такие холодные, как сейчас!»

– *Тренинг «Маркетинг для немаркетеров»*. Понимание маркетинга и его необходимости для компании, умение находить с маркетерами общий язык и применять маркетинг в практике продаж – все это и многое другое приходит после хорошего тренинга «Маркетинг для немаркетеров». В такой тренинг стоит инвестировать.

Информационная открытость

– *«Топ-5» и «90 дней»*. Эти два документа могут помочь не только в планировании и контроле, но и в решении конфликта между маркетингом и продажами (см. их описание в приложениях 3 и 4).

– *Информационные рассылки*. Это может быть доброй волей маркетера – еженедельно или по мере наступления событий информировать коммерсантов (неплохо бы и других сотрудников) о том, что полезного было сделано маркетингом для компании и что планируется сделать – через портал, информационную доску или электронную почту.

– *Древо маркетинговых инструментов*. Сплочению маркетинга и продаж может служить простое упражнение по подбору новых маркетинговых инструментов (я писал об этом в книге «Без бюджета»).

Если в вашей организации нет *явного* конфликта между маркетингом и продажами, может, вам стоит предпринять какие-то из вышеперечисленных мер в целях профилактики?

Как относиться к самопиару маркетера?

Относитесь философски.

Хорошая новость: самомаркетинг вашего маркетера помогает вашему бизнесу:

- возрастает известность вашей компании (так как он рассказывает о себе, используя удачные примеры работы вашего бизнеса);
- расширяются связи вашего маркетера;
- растет число полезных контактов.

Плохая новость: когда маркетер начинает заниматься самомаркетингом (статьи, интервью, цитаты, выступления), этот процесс уж не остановить.

Худшим исходом в этом случае может стать переход маркетера в другую компанию, открытие собственного бизнеса или уход в консалтинг.

Но согласитесь, это случается и с теми, кто не занимается самомаркетингом.

Кстати, это нормально – заниматься маркетингом самого себя.

Главное – сохранять баланс приоритетов и чувство меры.

Баланс приоритетов

Прежде всего – маркетинг решений компании, маркетинг компании, маркетинг сотрудников.

Затем – маркетинг маркетинга (которым тоже нужно заниматься).

И уж потом – маркетинг себя, любимого.

Чувство меры

Когда ваш маркетер раскручен больше, чем ваша компания, когда из его подписи под статьями или анонсов конференций исчезает название компании, когда маркетинг самого себя является для него приоритетом – это плохо, очень плохо.

Впрочем, так ли это важно для вас, если не мешает делу и результатам?

Инструменты

Нужна ли миссия?

Нет. Проживете и без нее – долго и счастливо.

У вас есть видение бизнеса, то, ради чего вы его начинали (обеспечить семью; показать другим, что вы можете; сделать первый миллион), – и не всегда нужно озвучивать его, превращая в миссию (например, я бы не хотел, чтобы все знали, почему я начал издательский проект или как и почему появился «Конгру»).

Миссии практически всегда высокопарны и для малого и среднего бизнеса не несут никакой смысловой нагрузки. Набор банальных слов и фраз – и никакой практической пользы.

Консультант проводила аудит «высоких материй» банка – слогана, подстрочника, миссии, правил обслуживания клиентов, «золотого» правила.

Миссия банка была слишком высокопарной, и консультант попросила разрешения сфотографировать ее «для пользы дела».

Вицепрезидент по маркетингу не стал возражать, однако поинтересовался: «А для чего именно?»

«Плохо засыпаю, – ответила консультант, – а такое пару раз прочтешь – и точно срубит...»

Лучше вложиться в слоган и подстрочник компании (заодно проверьте, есть ли они у вас).

Подстрочник – слова, которые обычно размещают под логотипом, – призван объяснить клиентам и партнерам, чем занимается ваша компания («интернет-интегратор № 1», «издательство максимально полезных деловых книг» и т. п.).

Слоган – яркая фраза, которая «зажигает» ваших сотрудников, убеждает клиентов работать с вами («С нами удобно», «Когда сравнивают – выбирают нас», «Больше Интернета, больше лидов, больше денег»).

Часто компании создают принципы своей работы.

Они, как правило, достаточно стандартны: «с нами удобно

работать», «работаем в режиме 24/7», «мы понимаем нужды нашего клиента», «с нами можно договориться», «мы рядом с вами», «гибкие условия оплаты».

Но это еще полбеда.

В 99 % случаев эти принципы разрабатываются исходя из представления топа и других сотрудников компании о том, чего хотелось бы клиентам.

А следовало бы узнать о том, что нужно и важно клиентам, у самих клиентов.

Однажды наша консалтинговая компания выполняла для заказчика ряд работ, в том числе опрос ключевых клиентов. Мы интересовались: что для них важно?

Результат был показательным. Семь существующих (и выдуманных) ценностей компании и пять названных клиентами совпали лишь по одной позиции.

Мы помогли быстро переработать ценности компании.

О, каким рабочим инструментом тогда они стали!..

Понятие «высокие материи» приобрело иной смысл – новые принципы просто подняли компанию на новый уровень отношений с клиентами.

Интересуйтесь мнением клиентов, когда речь идет о корпоративных ценностях.

Итак, сначала хорошая концепция бизнеса (видение), затем хороший маркетинг (включая хороший подстрочник и хороший слоган) и, наконец, – хорошая миссия.

Маркетинг топменеджера. Нужен ли он? Что делать, если нужен?

Маркетинг первого лица не помешает и даже поможет, если вы, как топ, будете:

- благоприятно влиять на имидж компании, на ее известность;
- не стесняясь, активно продвигать компанию;
- продавать ее решения.

Помните, как Ольга Дергунова продвигала Microsoft?

Видите, как Олег Тиньков продвигает свой банк?

А что делал Евгений Чичваркин для «Евросети»?

Список можно продолжать долго.

Я и сам много делаю для продвижения нашего издательства, наших книг и других моих проектов – «Конгру», «Маркетингмашина».

Выгоды очевидны – вот только некоторые преимущества:

- меньшие расходы на продвижение;
- не копируемый рекламный образ;
- персональная ответственность;
- более заметное продвижение (люди в рекламе всегда привлекают больше внимания);
- пример для подчиненных («делай как я»).

Что можно сделать для маркетинга топа?

Инструментарий невелик (тем, кому интересны подробности, рекомендую книгу Инны Алексеевой и Татьяны Гуляевой «PR высокого полета»):

- персональный блог;
- комментарии;
- интервью;
- авторская колонка;
- выступления на конференциях, круглых столах, форумах;
- использование образа топа в рекламе и на сайте;
- неформальная биография (посмотрите, как это сделано на корпоративном сайте «Билайн»);
- персональное обращение к клиентам, партнерам, сотрудникам;
- прямой контакт с клиентами и партнерами (не забывайте про сотрудников);
- книга.

Многие вещи трудоемки – поэтому стоит подумать, прежде чем соглашаться с доводами маркетера «шеф, это явно пойдет нам на пользу».

Имейте также в виду, что неадекватных людей хватает, особенно в Интернете – всегда найдутся злопыхатели, очернители.

Но помните: не пинают только дохлую собаку.

Как правильно выбирать нужные

инструменты маркетинга?

Это непростая задача.

Существует более 5000 инструментов маркетинга, их количество растет еженедельно.

Но подавляющее большинство маркетеров не заботится о том, чтобы быть в теме новых инструментов.

Не верите?

Спросите своего маркетера, какие новые маркетинговые инструменты появились в прошлом году.

Что можно было бы использовать для вашего бизнеса?

Вот простое упражнение: попросите представить вам список всех инструментов маркетинга, которые применялись и применяются в вашей компании.

Сколько получилось?

Я могу предсказать результат – не более 40.

То есть теоретически 4960 инструментов маркетинга вами не использовались.

Поэтому ищите новые инструменты, грамотно отбирайте их и – хватит перестраховываться – рискуйте.

Ищите новые инструменты

Кто вам поможет?

– Открытые источники: Интернет, книги, коллеги, специалисты, конференции.

– Сотрудники компании (при правильной организации можно найти столько эффективных инструментов! В книге «Без бюджета» я подробно рассказал о том, как это можно сделать).

– Конкуренты. По-научному это называется «бенчмаркинг». Его, в частности, используют для того, чтобы знать, какими маркетинговыми инструментами пользуются конкуренты. Ведь если вы это знаете, то вам не нужно изобретать велосипед.

– Компании из смежных отраслей. Много хороших идей можно получить от отраслей, схожих с вашей. Например, мы, работая в книжной отрасли, можем копировать хорошие идеи наших коллег,

работающих в производстве журналов или DVD.

– Зарубежный опыт. Анализ зарубежных компаний, которые работают в одной с вами отрасли, но на других территориальных рынках, может принести вам не одну хорошую идею – поэтому если вы (или кто-то из ваших сотрудников) едете за границу, смотрите на то, как работают другие.

Выбирайте инструменты грамотно

Хорошо, вы нашли новый инструмент. Как определить, подходит ли он вашей компании?

Вот список контрольных вопросов, которые вам помогут:

1. Чего мы хотим добиться, используя новый инструмент?

- Роста продаж (оборота).
- Увеличения количества обращений.
- Увеличения узнаваемости компании, бренда.
- Вывода на рынок нового решения.

Ответ на этот вопрос позволяет ясно осознать важность поиска новых инструментов.

Как известно, одни и те же действия приносят одни и те же результаты. Вам ведь нужны новые результаты?

2. Сколько мы готовы инвестировать в новый инструмент?

- Много.
- Средне.
- Мало.
- Нисколько.

Ответ на этот вопрос сузит круг поиска новых инструментов.

3. Кто будет заниматься этим инструментом?

- Только маркетер.
- Потребуется внешнее содействие – агентства или консультанта.
- Потребуется участие топ-менеджера.

Нередко понравившийся инструмент маркетинга требует привлечения внешней помощи (например, проведение большой выставки) или активного участия топ-менеджера (например, корпоративный блог компании). Это тоже нужно принимать во внимание.

В качестве чек-листа для оценки нового маркетингового инструмента вы можете использовать эту таблицу:

Рискуйте

Я знаю, что многие маркетеры обидятся на меня за то, что я сейчас скажу.

Многие маркетеры – трусы.

Они боятся предложить вам что-то новое (поэтому признаком хорошего маркетера являются обращения к вам с предложениями типа «а давайте попробуем вот это», «а я вот прочитал, может и нам сделать»).

Есть и другое мнение.

Вот что написала мне одна из рецензентов: «Я не буду обижаться, я буду спорить».

Чаще трусами оказываются как раз топы. Маркетер приходит с новыми идеями, но топ не готов рисковать по разным причинам.

В итоге, сходя к руководителю дватри раза, маркетер теряет надежду и интерес: зачем что-то предлагать, когда все равно никому ничего не надо. И начинает свои идеи копить. В итоге они могут уйти вместе с ним в другую компанию. И хорошо, если это будет не конкурент.

А то, что хороший маркетер, идеи которого не нужны, долго работать в компании не сможет, – это 100 %».

Если более обстоятельно рассматривать вопрос о том, почему хорошие маркетеры не приносят идеи, можно выделить несколько причин (вариант «у маркетера нет идей» не обсуждается):

– в фирме сложная структура, и маркетер не может предложить идею напрямую, в итоге она теряется где-то по пути;

– идея требует больших затрат человеческих ресурсов, и маркетер понимает, что ему придется все делать самому. То есть работы прибавится, а больше денег он за это не получит (при неправильной системе мотивации);

– руководитель компании – консерватор, который вообще не приемлет новые идеи и не любит выскочек;

– позиция руководства: распоряжения тут даю я, ваша задача их выполнять, и все. Как говорится, по comments.

Крик души. Публикую без купюр. И без комментариев.

Когда маркетер придет к вам с новой идеей, продуманной и

просчитанной (см. таблицу выше), рискните – попробуйте новый инструмент.

Попробуйте один раз.

Попробуйте на одном клиенте (партнере).

Попробуйте на одном магазине (городе).

Рискните – это благородное дело.

А кто не рискует, тот пьет шампанское только на Новый год.

Устройте для себя больше поводов для праздников.

Что делать с конкурентами?

С конкурентами можно дружить, можно воевать, можно держать нейтралитет, но за ними всегда нужно наблюдать.

Дружить – обычно удел топов.

Воевать – всей компании.

А следить за действиями конкурентов должен маркетер.

Воевать

Привычное состояние для бизнеса – «боевые действия» на рынке за клиента против конкурентов.

Иногда это затяжная окопная война, ленивые перестрелки и стычки за «жирных» клиентов, а иногда лихие атаки, демпинг, переманивание менеджеров и ключевых клиентов. В общем, читайте «Маркетинговые войны» Эла Райса и Джека Траута или «Бизнес – это поединок» Джеймса Мерфи.

Отношения между компаниями-конкурентами задаются, как правило, топ-менеджерами. Воюют они – воюют все остальные сотрудники.

А я всегда – даже если компании были в страшной контре – старался подружиться с коллегамимаркетерами из компанийконкурентов. Со многими из них у меня сложились дружеские отношения.

Понятно, что тайн никто никому не раскрывал, но сверить курс, пожаловаться на жизнь, проверить какуюто информацию, похвастать успехами всегда было интересно и полезно.

Если ваша компания находится в состоянии острой конкурентной борьбы с другими фирмами, вы будете рады любой победе над ними – в том числе и на маркетинговом фронте:

- более удачная реклама;
- лучше сайт;
- более успешная выставка;
- переманили ключевого клиента или партнера;
- первыми вышли на нового интересного клиента;
- провели эффективную акцию стимулирования покупателей.

Ваш маркетер будет счастлив порадовать вас своими успехами.

В бизнесе нужен соперник.

Сильный соперник мотивирует.

Вот что, в частности, пишет Евгений Чичваркин, отвечая на вопрос в блоге: «Интересно, что делал бы Чичваркин, оказавшись у руля продаж Nokia?»: «На спинке каждого стула во всем менеджменте написал бы слово “Самсунг”, чтобы люди не расслаблялись и не заваливались и понимали, что хоть “Самсунг” и сзади, но он очень близко и дышит каждому в спину».

Дружить

Непривычное состояние для многих топов – дружить с конкурентами.

На Западе это модно, есть даже термин «конкурентное сотрудничество».

Жизнь непредсказуема: сегодня конкурент – а завтра деловой партнер, совместное предприятие, альянс.

На старте нашего издательства мы считали своим самым уважаемым конкурентом издательство Стокгольмской школы экономики.

Спустя два года мы приобрели права на выпуск книг под этим брендом.

Пришлось искать нового соперника.

Мой вам совет: прочтите книги Дарси Резака «Связи решают все» и Кейта Феррацци «Никогда не ешьте в одиночку» и начинайте встречаться с конкурентами – поговорите «за жизнь», обсудите плохих

клиентов, проблемы рынка и отрасли.

Вреда от этого, поверьте, не будет никому.

Следить

Это дело маркетеров.

Действия конкурентов, их успехи, планы – все это и многое другое может узнать ваш маркетер.

Попросите его раз в неделю присылать отчет о том, что происходит у основных конкурентов: что они сделали, над чем работают, каковы их планы.

Это очень полезная информация и для вас, и для коммерсантов, и для маркетера.

Интернет и маркетинг – какие тут задачи?

Интернетизация (проникновение Интернета в бизнес) – процесс, который идет полным ходом, так что рано или поздно волна Интернета накроет вашу отрасль и ваш бизнес.

Вам лучше испугаться – и быть готовыми.

Когда будете готовиться, учтите: еще бытует заблуждение, что маркетинг в Интернете – это (не пугайтесь, если вы не знаете каких-то слов):

- сайт;
- поисковая оптимизация;
- баннерная реклама;
- контекстная реклама;
- работа с социальными сетями;
- блоги.

Должен вас расстроить: это далеко не все.

Например, наша компания Konggu знает более 80 инструментов продвижения в Интернете.

Чем больше инструментов вы используете, тем эффективнее работаете: больше клиентов, больше доходов.

Чем быстрее (по сравнению с конкурентами) вы начнете использовать новые интернетинструменты, тем больше будет – и дольше сохранится – ваше конкурентное преимущество.

Если вы хотите узнать больше об инструментах развития бизнеса в Сети, пожалуйста, напишите нам: welcome@kongru.ru.

Рекомендую не откладывая поручить вашему маркетеру (или консультанту) подготовить для вас презентацию о том, что вашей компании стоит делать в Интернете и с Интернетом сейчас и к чему следует готовиться.

Не пожалейте времени и денег, чтобы разобраться в этой теме.

Это не мода, которая пройдет.

Это не солнце, от которого можно спрятаться в тенечке.

Это цунами. И если ваш бизнес на интернет-берегу – то смотрите, чтобы вас не смыло.

(Кстати, летом 2010 года выйдет книга «Нет русской рулетке: интернет-маркетинг 3.0» – и уже сейчас в приложении 6 вы сможете прочитать открытое письмо-призыв к генеральным директорам и владельцам компаний.)

И еще. Если делать, то делать хорошо.

Мало заказать сайт – он должен быть качественным и адекватным вашим задачам.

Когда я работал директором по маркетингу в одной из компаний, мы готовили запуск нового сайта.

Мы проанализировали все сайты компаний в нашей отрасли, сайты зарубежных компаний, работающих на том же рынке, а также сайты компаний в десяти отраслях, которые были близки нам по модели бизнеса.

В результате мы получили огромное количество идей и «фишек», многие из которых использовали при создании нового сайта.

Сайт получился отличным.

Мало завести блог – он должен быть интересным.

Недостаточно принять решение мониторить блоги и форумы – нужно делать это регулярно и быстро реагировать на происходящее в них.

Например, я ежедневно проверяю, что происходит в Интернете, по словам «маркетинг», «Манн», «Конгру», «клиентоориентированность», «инновации» и ряду других.

Так я раньше многих узнаю, что пишут обо мне, о нас, о новом в

тех областях, которые меня интересуют, – и успеваю быстро среагировать, когда это необходимо.

И последнее.

Для работы с разными интернет-возможностями вам потребуются партнеры.

Ваш маркетер все не вытянет – и хорошо, если он придет за помощью к вам.

Инновации – это моя задача или ее можно поручить службе маркетинга?

Надеюсь, тема инновации заинтересовала вас не потому, что об этом заговорил наш президент.

Инновации для компании (не путайте с креативностью) – это новые и улучшенные продукты и услуги, новые стратегии, новые и улучшенные бизнес-процессы.

Очевидно, что вашему маркетеру – одному – это не потянуть.

Необходимо ваше содействие.

Без него, без вашей воли и административного ресурса маркетер не сможет начать этот процесс, создать систему инноваций, сделать климат в компании более инновационным, а сотрудников более креативными. В общем, старт программы инноваций в компании – дело топа.

История из жизни. Наша компания «Маркетингмашина» по заказу одной из российских фирм разработала систему инноваций «под ключ».

Сначала мы презентовали черновую версию программы заказчику – директору по маркетингу (маркетинг в этой организации – драйвер бизнеса). Он принял ее, но в течение месяца дорабатывал, исходя из своего понимания и особенностей компании.

На финальной презентации была представлена модель, которой могла бы позавидовать любая западная компания, – продуманная, учитывающая абсолютно все, с бюджетом, с просчетом возврата на инвестиции.

Попросите маркетера помочь вам разобраться в инновациях, пусть он станет вашей правой рукой в этом деле.

Этой теме посвящено много книг, еще больше публикаций, есть и консультанты (например, Дмитрий Хомутский).

Пусть маркетер изучит предмет (дайте ему три месяца и выделите бюджет) и сделает для вас презентацию на тему «Как инновации могут помочь нашей компании».

Я писал об инновациях в книге «Маркетинг на 100 %».

Там нет системы, но инновации хороши тем, что достаточно некоторых шагов, выборочных действий, и ваши сотрудники начнут предлагать идеи, и вы сможете улавливать все сигналы ваших клиентов.

А дальше – вопрос обучения, мотивации, исследований.

Все инвестиции в инновации быстро окупаются (особенно когда речь идет о процессах).

Питер Друкер, гуру менеджмента, когда-то сказал: «У бизнеса всего две основные функции: маркетинг и инновации. Маркетинг и инновации создают результаты. Все остальное – затраты». Вот и проверьте, сколько функций у вашего бизнеса.

Лояльность, клиентоориентированность, маркетинг – как это все соотносится?

Я бы ответил так.

Программы лояльности входят в **маркетинг** и предназначены для удержания клиентов и максимизации продаж на одного клиента.

Нет никакой тайны (для меня, а теперь и для вас), что можно делать для повышения лояльности клиентов:

- больше общения с ними (личного и неличного) – подарки, открытки, письма, встречи (от ужинов до выставок);
- обучение;
- скидки, специальные цены, купоны, накопительные программы, специальные акции;
- накопительные и дисконтные карты;
- персональное обслуживание;
- получение обратной связи (важнейшее условие повышения лояльности, которым, однако, компании пренебрегают!).

Небольшое, но необходимое отступление: существует более 30 способов получения обратной связи от клиентов (см. мою книгу «Без бюджета»). В компаниях обычно знают о трехпяти, а используют и того меньше. Очень жаль!

Клиентоориентированность больше, чем маркетинг. Фактически это определенный подход к ведению бизнеса (а значит, и к реализации маркетинга), когда во главе всего ставится Клиент.

Если маркетинг – это приобретение новых клиентов и удержание существующих, то клиентоориентированность – это такая работа *всей компании*, которая вызывает сплошные положительные эмоции у существующих клиентов, что ведет к повторным покупкам и получению новых клиентов за счет рекомендаций существующих клиентов.

Для внедрения (а клиентоориентированность в компании именно внедряется – сама по себе она, увы, не прививается) необходимы:

- приверженность руководства (это главное условие);
- финансирование (исследования, мотивация, обучение, контроль);
- обучение сотрудников, изменение бизнес-процессов;
- участие всех сотрудников – фронт- и бэк-офиса.

Маркетер может быть координатором клиентоориентированности в компании, но так или иначе потребуется активное участие топа и привлечение внешних подрядчиков.

«Маркетингмашина» готова разработать для заказчика систему клиентоориентированности «под ключ», мы знаем, что и как нужно сделать.

Я много рассказываю на конференциях о клиентоориентированности. Многие руководители и директора по маркетингу интересуются этой темой, но ни одна компания пока не сделала заказа.

Меня утешает то, что многие наши потенциальные заказчики после встреч с нами начинают сами заниматься этим вопросом – пусть бессистемно, пусть без внешней поддержки и экспертизы, но пусть хоть так.

Отмашка «мы все становимся на путь клиентоориентированности», персональный пример и драйв – за вами. Иначе результата не будет.

Проверено западными компаниями.

А вот программы лояльности маркетер может создавать и без вашей помощи, согласуя с вами цели, формат, бюджеты и результаты.

Поставщики маркетинговых услуг

Что топменеджер должен знать о выборе правильных маркетинговых поставщиков?

Этим вопрос не исчерпывается. Каковы основные слабые стороны подрядчиков по маркетингу? Как не дать заморочить себе голову умными словами и красивыми обещаниями? Когда сменить подрядчиков – стратегия и тактика выхода из сотрудничества без потери уже сделанной работы?

Синхронизируем наш глоссарий: маркетинговые поставщики – это агентства, компании, консультанты, фрилансеры, которые помогают вам с маркетингом. Они могут писать тексты, рассылать пресс-релизы, организовывать мероприятия, проводить исследования, делать сайты, разрабатывать стратегии. В общем, делать то, что вы не успеваете, не умеете или при внешнем содействии выполняете более качественно и, возможно, с меньшим бюджетом.

В книгах «Маркетинг на 100 %» и «Маркетинговая машина» я подробно рассказал, как маркетерам следует искать, работать и расставаться с поставщиками маркетинговых услуг. Убедитесь, что ваши маркетеры знакомы с этими рекомендациями.

Тот факт, что вы знаете поставщика (работали с ним раньше), увы, не гарантирует качества и оперативности с его стороны. Я не раз убеждался в этом на практике. Если маркетер рекомендует вам поставщика, которого вы не знаете, то:

– в случае небольшого и/или неважного контракта (перепечатка рекламных материалов) доверьтесь выбору маркетера. Но тут он на 100 % в ответе за результат (сроки, качество);

– в случае дорогостоящего и/или важного контракта обязательно договоритесь о предварительной встрече.

На встрече попросите провести для вас небольшую презентацию о прошлом и настоящем компании-поставщика, об их планах работы с вами и для вас.

Поинтересуйтесь, почему ваш контракт важен для них. Внимательно

выслушайте ответ.

История из жизни. Как я жалею, что не поверил своей интуиции однажды!

Както я задал вышеупомянутый вопрос рекламному агентству – победителю тендера (тендер был проведен до моего прихода в компанию) и получил невразумительный ответ.

Внутренний голос настойчиво твердил мне, что здесь что-то не так. Но я его проигнорировал.

В результате мы попали на приличную сумму и потеряли кучу времени.

Мораль: те, кто занимается рекламой, прекрасно умеют обманывать.

Особенно берегитесь агентств, в структуре которых есть юридический отдел.

Проверьте рекомендации (плохих рекомендаций не бывает, а вот отзывы бывают самые разные).

Неплохая идея, если совпадают размеры бизнесов, познакомиться лично с владельцем или генеральным директором компании.

И главное – предложите оплату по результатам.

Эта форма оплаты набирает обороты на Западе, дошла она и до России.

В этом случае вы платите поставщику только по результатам – приведенные клиенты; сайт, выполненный в точности по техзаданию; увеличение оборота.

Суровый подход. Но справедливый.

Возможно, он неприменим для отдельных ситуаций и некоторых поставщиков.

Возможно, вам придется искать компромисс и поторговаться.

Но при таком подходе выигрывают все.

Что нужно от вас поставщикам? Ваше внимание, уважение, признательность (почему бы не послать им благодарственное письмо и не порекомендовать их коллегам?) и своевременная оплата.

Есть ли польза от консультантов по маркетингу?

Мой опыт работы заказчиком услуг консультантов свидетельствует, что польза есть, и большая. Главное – правильно выбрать консультанта и получить от работы с ним максимальный эффект.

Часто руководители смущаются (стесняются? боятся?) обращаться к консультантам. Почему?

Вы считаете себя умнее всех – «вон у вас какой бизнес».

Вам кажется, что от консультантов проку нет – одна болтология.

Вам жалко денег – услуги консультантов стоят недешево, вы опасаетесь, что они не окупятся.

Вы думаете, что консультанты слишком круты и ваша проблема их не заинтересует.

Вам кажется, что, призвав консультанта, вы тем самым расписываетесь в своей беспомощности.

Маркетеры в большинстве своем вообще не приемлют мысль о том, чтобы обратиться к кому-то за помощью. Их позиция: меня выбрали, я лучший, я самый умный, я в подсказках не нуждаюсь.

Что ж. В таком случае вам придется изобретать велосипед, вариться в собственном соку, наступать на те же грабли и в конце концов смириться с низкой эффективностью маркетинга.

По мнению американского Института консультантов по менеджменту, консультанты могут:

- управлять проектами;
- выполнять работы;
- руководить работой;
- давать рекомендации, передавать знания;
- выступать в качестве наставников, советников, независимых наблюдателей, модераторов, агентов перемен или технических экспертов.

Что вам нужно?

Как выбрать правильного консультанта?

Я достаточно подробно отвечал на этот вопрос в книге «Маркетинговая машина» – позвольте здесь ответить коротко.

Ищите консультанта, который:

- имеет большой практический опыт маркетинга (отзывы

предыдущих заказчиков консультанта не помешают, но особенных надежд на них не возлагайте. Лично я никогда не видел, чтобы консультант представил отрицательный отзыв во время своей презентации);

- имеет опыт в других областях бизнеса (продажи, финансы);
- имеет ценный для вас теоретический бэкграунд (диплом МВА, ученую степень, опубликованные книги);
- готов отвечать за результаты (увы, обычно консультанты не несут ответственности за предлагаемые меры).

Ищите консультанта, который реально поможет вам с решением вашей задачи.

Хороший консультант – тот, с которым продолжают сотрудничество, которого рекомендуют своим друзьям, к которому охотно обращаются снова.

Вам нужен именно такой!

Как работать с консультантом?

Хороший консультант будет предоставлять вам все необходимое в нужное время. Важно: просите большего!

Дайте вашему хорошему консультанту «свободу слова». Его опыт, наложенный на вашу практику, может дать фантастическую идею и превосходный результат.

Встречайтесь для подведения промежуточных итогов. Переписывайтесь. Созванивайтесь.

В общем, будьте в контакте.

Как оценивать работу консультанта?

До начала работы с консультантом решите, чего вы ожидаете от него. Определите четкие критерии оценки. Они должны быть простыми (выполнил – не выполнил). Сделанное на 99 % не считается выполненным.

Говорят, что у профессионалов всегда есть тренер, а вот любители занимаются самостоятельно.

Почему вы не прибегаете к помощи хороших консультантов?

И пожалуйста, учтите: без вашей инициативы 99 % маркетеров за

поддержкой и советом к консультантам не обратятся.

Подтолкните их.

Что можно, а что нельзя в маркетинге отдавать на аутсорсинг?

Давайте вспомним задачи, которые может решать маркетинг:

1. Точки контакта (аудит, улучшение).
2. Продвижение – генерация лидов, реклама, PR, стимулирование сбыта, прямой маркетинг, каталоги, выставки, фирменный стиль.
3. Решения – разработка новых продуктов, категорий, брендов, вывод их на рынок, позиционирование.
4. Цена – анализ цен конкурентов, установление цен, изменение цен, скидки.
5. Каналы продаж – поиск новых каналов, повышение эффективности существующих каналов, работа с партнерами, комаркетинг.
6. Сайт, новые инструменты работы и продвижения в Сети.
7. Исследования и аналитика – изучение и анализ всего, чего только возможно (прибыльность клиентов, анализ конкурентов, прибыльность продуктов, перспективность новых проектов).
8. Внутренний маркетинг – работа с HR для удержания, привлечения персонала, создания боевого духа.
9. Продажи.
10. Закупки.
11. Поддержка/удержание клиентов – клиентская база, CRM, программы лояльности, служба поддержки клиентов.
12. Клиентоориентированность.
13. Инновации – новые идеи, новые и улучшенные продукты, новые и улучшенные процессы и стратегии.

Работу маркетинга можно разделить на «мышление» (подготовка, планирование, стратегия) и «делание» (реализация плодов «мышления»).

В зависимости от ситуации на аутсорсинг можно отдать:

- только «мышление»;
- только «делание»;
- ничего;

– все от «мышления» до «делания».

Выбирать тот или иной вариант следует исходя из того:

– есть ли у вас бюджет на аутсорсинг;

– есть ли у вас надежный аутсорсинговый партнер;

– насколько укомплектован и профессионален ваш отдел маркетинга;

– какой опыт аутсорсинга вы имеете.

В общем, сколько компаний, столько и вариантов.

Что делать с откатами?

Об этом четко и коротко.

Откаты могут предлагать не только за проплаченную рекламу, но и за любые виды работ, связанные с маркетингом: исследования, разработки концепций, изготовление печатной рекламы.

Это бич маркетинга. И по сути это воровство ваших денег.

Причины откатов:

– низкие зарплаты маркетеров;

– подкуп со стороны агентств, пытающихся протолкнуть именно свой заказ;

– отсутствие контроля со стороны руководителя;

– гнилость маркетера как следствие гнилости вашей компании («все берут, а я что, хуже?») либо как его личное качество.

Что делать?

Долой воришек

Отсекайте нечистых на руку маркетеров на этапе собеседования и проверки рекомендаций.

Кто вам мешает задать вопрос: «Если вам предложат откат, что вы будете делать? А что вы раньше делали?»

По реакции собеседника (в глаза смотрите, в глаза!) можно сделать правильные выводы. Во всяком случае, вы как минимум продемонстрируете свою позицию о недопустимости отката в вашей организации.

Честные люди есть и среди маркетеров. Вот их и нанимайте. И платите им справедливо (см. главу «Сколько и как платить»

маркетеру?..» в разделе «Маркетеры»).

«Тендеры» (бенчмаркинг)

Тендеры здесь в кавычках, потому что обычно тендеры – это трата времени: вашего и всех, кто в них участвует.

Тут лучше использовать бенчмаркинг (сравнение). Просто соберите предложения без объявления официального тендера и сравните полученные предложения.

Или просто поинтересуйтесь мнением вашего консультанта или коллеги-топа о порядке цен.

Выборочная проверка

Можно просить бухгалтерию (понимаю, не их работа, но кто тогда – не у всех есть служба безопасности) выборочно проводить проверку счетов. Если вы напечатали 5 тысяч двусторонних цветных листовок формата А4 на бумаге определенной плотности, то звонок в компании, которые занимаются подобными заказами, даст вам примерный порядок цен.

Прямой контакт

Когда речь идет о больших деньгах (рекламные кампании, ребрендинг, позиционирование, новый сайт компании), включайтесь в процесс незамедлительно, узнайте цену первым.

Это работает *безоткатно* – я не знаю ни одного собственника, который попросил бы откат (хотя ужать в цене по-страшному может).

Именно поэтому во всех консалтинговых проектах я и мои партнеры любим работать с первыми лицами компаний-заказчиков.

Я всякий раз испытываю шок, когда, договорившись с маркетером клиента о стоимости услуг, слышу: «А 25 % от этой суммы принесите мне в конверте».

От нас он их точно не получит. Это наша принципиальная позиция – мы откатов не даем.

Но ведь и его компания не получит наших услуг.

Он купит услуги тех, кому продаст свое согласие, а про нас скажет

руководству, что мы «оказались ниже его ожиданий...».

Тем не менее я официально заявляю: сдам собственнику первого же маркетера, который заикнется об откате.

Платить по рынку

Тем самым вы мотивируете сотрудника (мы об этом говорили) и предотвратите возможные поползновения работать с откатами. Достойной оплатой вы демонстрируете свое уважение к нему и без слов побуждаете платить вам той же монетой.

В идеале хорошо бы сделать маркетера партнером, который не приемлет откат как возможность заработать, но находит честные способы увеличить свой доход.

Взять маркетером супругу? Брата или сестру? Не у всех есть родственники, которые отлично подойдут на роль маркетера. Да и не каждый топ готов сделать маркетера своим партнером.

Так что придется учитывать вышесказанное или искать другие способы.

Бюджет. Планирование. Эффективность

Как правильно организовать маркетинговое планирование?

Я не стану советовать учебник на эту тему, ибо уверен, что, как только вы этот учебник откроете, у вас сразу появится желание его закрыть.

На самом деле неважно, какими будут шаблон и форма вашего маркетингового плана – главное, чтобы он содержал все основные элементы:

- горизонт планирования (месяц, квартал, год);
- задачи – то, для чего предназначен весь план (например, помочь выполнить план по обороту) и та или иная активность;
- сроки выполнения каждой задачи (чем точнее, тем лучше – т. е. «неделя 49» это лучше, чем «декабрь»);
- ответственные (кто отвечает за выполнение плана в целом и отдельных задач);
- деньги в единой валюте – сколько стоит та или иная активность и сколько всего потребуется денег;
- комментарии – там, где они нужны (например, почему так велики инвестиции в выставку и из каких бюджетов они будут складываться).

При этом план должен быть наглядным: кто, что, сколько – должно быть видно сразу (поэтому я искренне рекомендую план на одну страницу)^[1].

В общем, правильный план маркетинга – тот, в котором ничто не забыто, сроки реалистичны, бюджеты стыкуются и вы знаете, кто за что отвечает.

А главное, глядя на него, вы верите, что все будет сделано.

Перефразируя классиков, скажу: «Все, что можно спланировать, можно сделать».

Планирование полезно, более того – необходимо.

Но если его усложнить, оно может стать бесполезным и даже вредным.

Маркетинговый бюджет

Как посчитать возврат на инвестиции?

Какова разница между затратами на маркетинг и инвестициями в него?

Попробуем разобраться.

Во-первых, советую использовать слово «инвестиции», а не «затраты», когда речь идет о маркетинге. Инвестиции предполагают возврат на вложенные средства. Затраты звучат как-то обреченно и на положительный исход не настраивают.

Во-вторых, увы, рассчитать – просто, быстро и недорого – возврат на инвестиции можно только при использовании некоторых инструментов маркетинга (интернет-маркетинг, мобильный маркетинг, прямой маркетинг (рассылки и звонки), купонная реклама, каталоги).

В других случаях (например, через обращения) расчет возврата на вложенные средства сложен, занимает много времени и дает неточный результат.

Тем, кому интересны детали, советую заглянуть в «Маркетинг на 100 %» и в «Маркетинговую машину», где я подробно писал об измерении эффективности маркетинга.

Поэтому не стоит требовать от маркетера отчета за каждый инвестированный рубль. Но очень важно знать, для чего делаются инвестиции.

Простые правила позволят вам достичь желаемых целей:

- инвестируем, когда нам нужен определенный результат;
- делаем правильно (например, если речь о рекламе, то качественно, в нужное время и в нужном месте).

Я здесь сильно упрощаю, но только потому, что сам руководствуюсь простыми правилами:

1. Хороший маркетер не делает плохого маркетинга.
2. Если есть время, то лучше потратить его на подготовку и планирование маркетинга, чем на измерение его результатов.
3. Если есть дополнительный бюджет маркетинга, то лучше инвестировать его в привлечение и удержание клиентов, чем в измерение результатов проделанной работы.

Сколько инвестировать в маркетинг?

В учебниках по маркетингу вы прочитаете о множестве способов определения бюджета на маркетинг (процент от оборота, с оглядкой на конкурента, «сколько можем себе позволить»).

Лучше всего пользоваться методом целей и задач.

Вот как он работает.

Например, ваша цель – в этом году достичь оборота в 1 миллион у.е.

Маркетер должен определить задачи, которые нужно решить, чтобы сделать это. Например, привлечь новых клиентов, увеличить оборот по существующей клиентской базе или расширить группу партнеров. А дальше под решение каждой задачи подбираются инструменты (выставка, реклама, новый сайт, контекстная реклама) и определяются бюджеты.

На практике чаще всего используется интуитивный метод. Маркетер готовит бюджет на год или квартал (надеюсь, он читал «Маркетинг на 100 %» и знает, как это делать), приходит с ним к вам, и вы, полагаясь на свою интуицию (и понимание финансовой ситуации), принимаете решение.

О таком в учебниках не пишут. Но метод тем не менее работает.

Во время кризиса маркетинговые бюджеты должны сокращаться или увеличиваться? Почему?

Вопрос требует десятка уточняющих, чтобы ответить на него правильно.

Подумайте:

- Какие цели вы сейчас ставите перед компанией?
- Какова ситуация в вашей отрасли?
- Что делают конкуренты?
- Как ведут себя ваши клиенты – повышают или снижают свою маркетинговую активность?
- На каком этапе жизненного цикла находится ваш основной продукт (услуга)?
- Каким был бюджет раньше?

- Как вы его планировали?
- Какие инструменты вы использовали?
- Почему?
- Какая у вас команда маркетинга?
- Выжали ли вы максимум из «бюджета по маркетингу»?
- Справятся ли другие подразделения компании с обслуживанием новых клиентов, привлеченных в компанию, благодаря увеличению маркетинговых инвестиций?

Ответьте на эти вопросы, и вы получите ответ на свой основной вопрос.

Возможен ли маркетинг без бюджета?

Не могу удержаться от лирического отступления: считается, что человек может прожить без еды 30 дней, без воды – 3 дня, а без воздуха – 5 минут. Уверяю, ваша компания без бюджета на маркетинг протянет дольше, чем вы без еды.

Маркетинг и бюджет тесно взаимосвязаны.

Без бюджета невозможно применять большинство маркетинговых инструментов.

Как я уже говорил, существует более 5000 маркетинговых инструментов.

Бесплатных – меньше 100.

В приложении 5 «Инструменты маркетинга “без бюджета”» вы найдете развернутый список возможных инструментов, а в книге «Без бюджета» – описание работы с ними.

Мой ответ: маркетинг без бюджета способен существовать.

Но какое-то время, с ограниченным функционалом.

Иногда этого достаточно, чтобы развивать бизнес, увеличивать продажи, продвигать решения, удерживать клиентов.

В 2009 году наше издательство не инвестировало в продвижение ни копейки (важно не путать инвестиции в маркетинг с инвестициями в продвижение).

При этом финансовые результаты года оказались просто великолепными для нас.

Как нам это удалось?

Я не только написал книгу «Без бюджета», мы не только издали ее – мы активно воплощали идеи этой книги в своей деятельности.

Я проверил – мы применили более 75 % инструментов из этого руководства.

Результат нас порадовал.

Тем не менее важно инвестировать в маркетинг – и в инструменты, и в маркетеров.

При прочих равных маркетинг с бюджетом всегда превосходит маркетинг без бюджета.

Как определить, что реклама сделана хорошо?

Самый простой способ – довериться своей интуиции: нравится – не нравится.

Очевидно, что интуицию лучше развивать, а еще лучше твердо знать, «что такое хорошо и что такое плохо». Природа одарила вас лидерскими качествами еще до рождения, но с молоком матери понимание «плохого – хорошего» в рекламе, увы, не приходит.

Для этого необходимо прочитать хотя бы несколько книг о рекламе.

Но что делать, если книга заказана в интернет-магазине Voffo! (это не реклама, скорее признание в любви: мне нравится, как работают эти ребята – www.boffo.ru), а ваш маркетер уже нависает над вами с просьбой утвердить, согласовать или дать обратную связь?

Вот несколько экспресс-подсказок.

Простые научные методы

Самое простое решение – проверить рекламу на предмет соответствия коммуникационной модели AIDA (можно произносить как «аида»).

Название модели составляют первые буквы четырех английских слов.

A – attention (внимание): реклама должна привлекать внимание, цеплять – версткой, ярким заголовком, привлекательной картинкой.

I – interest (интерес): текст должен быть написан интересно, так, чтобы хотелось прочитать его до конца. Он должен быть простым, понятным, ярким.

D – desire (желание): у читателя должно возникнуть желание приобрести ваше решение, воспользоваться вашей услугой.

A – action (действие): реклама должна побуждать читателя к действию: «Звоните и заказывайте», «Предложение действительно до...», «Заказывайте на сайте...».

Если вы ухватили идею модели AIDA, то можете смело сказать своему маркетеру:

- Не цепляет.
- Не зажигает.
- Где изюминка?
- Не уверен, что читатель это поймет.
- Не вижу побуждения к покупке.

Или: «Отлично, AIDA на месте. Утверждаю».

Есть более сложная модель – 7+Drive международного агентства Leo Burnett Worldwide. Согласно этой концепции все рекламные объявления можно разделить на 10 категорий:

- 10 – новый стандарт в мире;
- 9 – новый стандарт в рекламе;
- 8 – новый стандарт в категории;
- 7 – мастерство исполнения;
- 6 – свежая идея;
- 5 – инновационная стратегия;
- 4 – клише;
- 3 – неконкурентоспособное;
- 2 – деструктивное для бренда;
- 1 – отвратительное.

Агентство обещает своим клиентам делать рекламу на уровне не ниже 7 (отсюда и название 7 + Drive).

А какую рекламу принес ваш маркетер? Будьте предельно честны ради вашего же блага.

Клише?

Неконкурентоспособную?

Деструктивную для бренда?

Отвратительную?

Или это новый стандарт? Вот тут вам снова понадобятся интуиция и знания.

Тест мусорной корзины

Все рекламные материалы (листочки, визитки, сувениры, каталоги, брошюры и т. п.) делятся на две группы.

Одни остаются у получателя, другие выбрасываются в мусорную корзину.

Увы, вторая группа значительно больше.

Задайте себе вопрос: оставят ли у себя рекламный материал ваши клиенты? И почему?

Одна голова хорошо, а две лучше...

Не спешите с окончательной оценкой рекламы (кроме случаев, когда она явно отвратительна или совсем не AIDA).

Возьмите паузу.

Покажите рекламу дома своим детям, родителям: понятна ли, привлекательна ли она для них?

Покажите коллеге – что думает он?

Покажите клиенту (спорю, ваш маркетер не догадался этого сделать) – что он скажет?

В нашем случае устами клиента молвит истина.

И наконец, самый простой способ.

Хорошая реклама – та, которая продает.

Посмотрите еще раз на вашу рекламу. Продает ли она?

Я не уверен в идее моего маркетера. Что делать?

Я не знаю, с какой идеей пришел к вам ваш маркетер, но хорошо уже то, что он пришел к вам.

Тут возможны три варианта.

1. Идея вам точно не нравится: вы чувствуете, что она плохая!

Сначала поблагодарите, затем объясните, почему вы считаете идею неудачной (объясняя причины, вы учите своего маркетера!).

Ваш маркетер согласится с вашими аргументами – или будет спорить.

Если вы готовы поспорить – поспорьте (опять же это учеба).

Если вы хотите в споре поставить точку, сделайте это дипломатично (подтекст «я начальник – ты дурак» должен быть исключен из ваших фраз).

Будьте честны, корректны и убедительны в своей аргументации.

2. Идея неплохая, но «сырвата»...

Поблагодарите маркетера за идею, попросите доработать ее «тут и там» и показать вам обновленный вариант.

3. Идея стоящая, но...

Она не вписывается в бюджет.

Вы так никогда не делали.

И конкуренты ваши этого не делали.

Но ваш маркетер не унимается.

Вы уже знаете, с чего надо начать: поблагодарите за идею. И попросите «оцифровать» ее.

Пусть он представит вам идею по методу Франклина (две колонки: преимущества и недостатки), рассчитает ее экономику, составит план внедрения.

Так вы не зарубите инициативу своего маркетера и не потеряете, возможно, блестящую идею.

Как повысить эффективность маркетинга?

В целом рецепт такой: повысьте эффективность вашего маркетера.

Чем более эффективен ваш маркетер, тем более эффективен ваш маркетинг.

Если у вас пока нет маркетера, то эффективность вашего маркетинга равна эффективности того, кто за него отвечает.

Как повысить эффективность маркетера?

Нанимайте лучших. Хорошие маркетеры априори не делают плохого маркетинга.

Мотивируйте. Помните, вы получаете то, на что мотивируете.

Учите. Книжки, тренинги, конференции, встречи с интересными людьми, привлечение консультантов – вариантов множество (я писал о них в «Маркетинге на 100 %» и в «Маркетинговой машине»).

Одна из услуг нашей консалтинговой компании называется «100 дней». Мы приходим в компанию заказчика, проводим опросы

топменеджеров, коммерсантов, маркетеров, клиентов, партнеров и создаем план «90 дней» – а потом сопровождаем его выполнение.

Через 100 дней ваш маркетер и маркетинг вашей компании будут на другом уровне.

Кстати, учитесь вместе с маркетером. Не я один приветствую такую практику: очень скоро вы будете говорить на одном языке, понимать друг друга с полуслова и значительно быстрее внедрять идеи в своем бизнесе.

Ставьте интересные, конкретные, полезные задачи. Чем больше вы требуете от маркетинга, чем выше сами поднимаете планку, тем выше эффективность маркетинга.

Вместо заключения: каков топ, таков и маркетинговый приход

Я не хочу видеть вокруг себя во всем и всегда поддакивающих мне людей. Я хочу, чтобы все говорили мне правду – даже если из-за этого они будут уволены.

Сэмюэл Голдвин

Уважаемый Руководитель!

Эффективность маркетинга в любой компании напрямую зависит от высшего руководства. А эффективность работы менеджера по маркетингу – от непосредственного руководителя.

Если высшие руководители компании верят в маркетинг, понимают, что это такое и зачем он нужен, готовы в него инвестировать и знают, когда и какой ждать отдачи, то результаты будут соответствовать ожиданиям.

В компаниях, где руководители нанимают менеджера по маркетингу, четко не представляя себе круг его задач, не выделяя бюджета и не ставя конкретных целей, менеджер по маркетингу и сам маркетинг, к сожалению, вряд ли сумеют доказать свою ценность.

Для того чтобы получить от маркетинга максимальную отдачу, вы можете учесть следующие рекомендации:

- определитесь, что значит маркетинг для вас и для чего он нужен вашей компании;
- сформулируйте, для чего вы нанимаете менеджера по маркетингу;
- наймите опытного менеджера по маркетингу;
- правильно постройте отношения и работу с менеджером по маркетингу.

Теперь поподробнее об этих рекомендациях.

Определитесь, что такое маркетинг и для чего он нужен вашей компании

В 2000 году в Великобритании был проведен опрос руководителей крупных и средних компаний в самых различных отраслях бизнеса. Им всем был задан вопрос: какова основная задача маркетинга? Вот ответы, которые были получены:

- поддерживать продажи – 30 %;
- заниматься брендами – 18 %;
- разрабатывать новые продукты и услуги – 11 %;
- понимать нужды и потребности клиентов – 7 %;
- устанавливать, поддерживать и укреплять отношения с клиентами – 11 %.

Вывод, который можно сделать на основании этих данных, простой. Однозначного мнения о том, для чего следует использовать маркетинг, у европейских руководителей нет. Не имея конкретных данных по США, возьму на себя смелость предположить, что на родине маркетинга разброс ответов был бы еще большим.

Что это значит для вас как руководителя компании?

Не стоит принимать на веру определение маркетинга из первой же прочитанной вами книги и руководствоваться именно им (вероятнее всего, это будет книга Филипа Котлера; я также надеюсь, что это не единственная прочитанная вами книга о маркетинге).

Не стоит поддаваться под минутное влияние блестящего докладчика (или консультанта) или прочитанного материала в бизнес-журнале (либо на сайте), в котором описывался маркетинг и его успешное развертывание на примере других компаний.

Чужое определение, так же как и чужая идея или опыт, может вам не подойти.

Книга Котлера может показаться вам слишком заумной, теоретической и неподходящей для реалий вашего бизнеса.

Книга «Маркетинговые войны» может сформировать у вас точку зрения, что маркетинг – это деятельность, направленная только на борьбу с конкурентами.

Другие книги могут создать у вас впечатление, что маркетинг – это панацея для решения всех ваших проблем.

Руководитель компании должен четко понять, что такое маркетинг и для чего маркетинг нужен именно в его компании (возможными вариантами могут быть развитие бизнеса, увеличение продаж, увеличение доли рынка, поддержка продаж, повышение

конкурентоспособности и т. д.).

Когда вы найдете ответ на этот вопрос, вы сможете заранее определить положение менеджера по маркетингу (отдела маркетинга) и его место в структуре компании (подчиняется ли он непосредственно вам, руководителю, ответственному за продажи или за развитие бизнеса). И таким образом, очертить круг задач менеджера по маркетингу, определить его полномочия и ответственность.

Если руководитель не сформировал собственного представления о том, что такое маркетинг и для чего он нужен компании, все его последующие решения в области маркетинга могут быть ошибочными, что приведет к самым плачевным последствиям для менеджера по маркетингу, маркетинга и самой компании.

Зачем нанимать менеджера по маркетингу?

Менеджера по маркетингу следует нанимать только в случае осознанной в нем необходимости.

Перед тем как начать поиск такого специалиста, необходимо решить, для каких целей вы его нанимаете и какие результаты хотите от него получить. Тогда руководитель сможет понять, какого плана специалист ему нужен (например, менеджер по маркетингу и менеджер по рекламе делают разные вещи) и каковы требования к его квалификации.

Менеджер по маркетингу должен быть нанят тогда и только тогда, когда компания нуждается в нем. Тогда, когда он может принести ей ожидаемую ценность.

Как нанимать менеджера по маркетингу?

Нанимайте лучшего.

Моя логика проста. Посредственный менеджер по маркетингу делает посредственный маркетинг. Посредственный маркетинг убивает бизнес.

Вам нужен маркетинг на 100 %. Вам нужен менеджер по маркетингу, который сможет делать маркетинг на 100 %.

Поверьте, найти такого менеджера – задача из выполнимых.

Ваш менеджер по маркетингу должен быть лучше, чем у ваших

конкурентов. Как может ваш бизнес быть более конкурентоспособным, если менеджер по маркетингу у вашего конкурента лучше, чем у вас?

Не бойтесь платить достойно вашему менеджеру по маркетингу. Сколько вы платите, столько и получаете. То, что вы сэкономите на зарплате, вы потеряете на другом. И потеряете больше.

Нанимайте специалиста под решение ваших задач. Вариант «и швец, и жнец, и на дуде игрец» проходит редко. Найти универсала крайне трудно.

Во время собеседования обсудите с кандидатом ваше понимание маркетинга, выясните его взгляды, объясните, чем является маркетинг для вас, для компании, расскажите о ваших ожиданиях. Будьте готовы к вопросам кандидата.

Говорите правду. Не стоит приукрашивать действительность, искажать факты. Доверие между вами и вашим будущим менеджером по маркетингу устанавливается именно во время первой встречи.

При необходимости следует договориться о том, какие задачи должен решить менеджер по маркетингу в ближайший период и какие критерии для оценки реализации этих задач будут использованы.

Окончательный тест для выбора менеджера по маркетингу может быть таким. Попробуйте задать себе вопрос: что случится, если этот кандидат будет работать не на нас, а на нашего конкурента?

Как вы собираетесь работать со своим менеджером по маркетингу?

Нанять хорошего менеджера по маркетингу – половина дела.

Поставьте своему менеджеру по маркетингу индивидуальные цели и сложные задачи. Попросите разработать план действий, скорректируйте вместе с ним этот план, оставив напряженные крайние сроки и жесткие бюджетные рамки.

Контролируйте только самые важные задачи. Дайте ему возможность работать и творить. Решайте с ним стратегические вопросы, но не контролируйте его в мелочах, не вмешивайтесь в его работу.

Доверяйте своему менеджеру по маркетингу. Не игнорируйте предлагаемые им идеи.

Слушайте его. Если вы требуете что-то от менеджера по маркетингу,

определите конкретно, чего вы от него ждете, когда, в каком виде. Объясните, почему это надо сделать.

Уделяйте ему нужное внимание. Если вы этого не делаете, ваш менеджер по маркетингу будет разочарован, демотивирован.

Встречайтесь с ним чаще. Задавайте вопросы: «Какие планы? Приоритеты? Идеи? Что будете делать? Чем могу помочь?»

Помните, что частое общение нужно не только вашему менеджеру по маркетингу, но и вам: корректировать процесс проще, чем корректировать результат.

Инвестируйте в образование вашего менеджера по маркетингу.

Мотивируйте его (он, так же как и вы, знает, что мотивация бывает моральная и материальная). Чаще говорите спасибо. Это можно (и нужно) делать в присутствии других руководителей и сотрудников.

Поддерживайте его идеи. Стимулируйте его в этом. Почему бы, например, не выплачивать менеджеру по маркетингу бонусы за то, что он приходит с новыми идеями (вы же платите бонусы за то, что менеджеры по продажам приходят с новыми клиентами) или мотивирует других сотрудников придумывать их?

Следите за тем, чтобы он рос творчески, поощряйте его за это – вместе с ним будет расти и ваша компания.

Инвестируйте в маркетинг (в людей, в информацию, в инструменты маркетинга). Хороший менеджер по маркетингу обеспечит максимальную отдачу.

Инвестируйте в маркетинг и свое время, и усилия.

Отсутствие инвестиций (или их недостаточность) приведет к негативным экономическим результатам для компании.

Не возлагайте на менеджера по маркетингу слишком много функций, не ставьте слишком много задач, не подкрепляя их бюджетом и полномочиями. Если менеджер по маркетингу предлагает привлечь агентство или консультантов для рывка – поддержите его.

Поддерживайте инициативы вашего менеджера по поводу внедрения маркетинга в работу других подразделений компании. От этого выиграют все.

Не делайте маркетинг крайним за неуспехи компании в целом (помните: маркетинг начинается с вас). Если же менеджером по маркетингу были допущены ошибки, то тщательно проанализируйте их, помогите ему сделать выводы и научиться на них.

Для того чтобы маркетинг в вашей компании был лучше, чем у ваших конкурентов, вам нужно:

- делать для маркетинга больше, чем делают руководители компаний-конкурентов;

- верить (и инвестировать) в него больше;

- нанять хорошего менеджера по маркетингу;

- наладить и эффективно поддерживать работу с ним.

Маркетинг работает только при наличии соответствующего менеджмента. Помните: каков топ, таков и маркетинговый приход.

Приложения

Приложение 1

Минимально необходимая теория маркетинга

Маркетинг

Что это такое, надеюсь, вы уже понимаете (см. главу «Что такое маркетинг?» в разделе «Основы»).

Комплекс маркетинга 4P

Основа основ маркетинга – его базовые элементы: продукт, цена, каналы продаж, продвижение, – на которых держится многое другое.

Удивительно, но забыто главное – клиент.

Очевидно, что слово client начинается с буквы «с», а не с буквы «р», как все элементы 4P (product, price, place of sale, promotion) – но стоило ли на этом основании лишать комплекс маркетинга главнейшего его элемента?

Примерно через 50 лет после появления системы 4P появляется система 4C.

P превращаются в C.

Product = Customer value (продукт превращается в ценность для клиента).

Price = Cost to customer (цена – в стоимость для клиента).

Place of sale = Convenience to buy (место продажи (каналы продаж) – в удобство покупки).

Promotion = Communications (продвижение – в коммуникации).

Клиент в этой модели появляется – но на втором плане.

Главное, что здесь необходимо знать:

– Комплекс маркетинга должен быть системой – ни один элемент не должен быть потерян.

– Все элементы комплекса маркетинга должны быть конгруэнтны, сбалансированы. (Как там у Чехова? «В человеке должно быть все

прекрасно: и лицо, и одежда, и душа, и мысли...» Так же и с комплексом маркетинга: «В комплексе маркетинга должно быть хорошо все: и товар, и цена, и каналы продаж, и продвижение».)

– Комплекс маркетинга при его кажущейся теоретичности можно использовать для совершенно практических целей (см. упражнения «Померяемся комплексами» и «У вас осталось 5 минут» в книге «Без бюджета»).

Точки контакта

Точки контакта – это моменты, когда происходит соприкосновение ваших клиентов и потенциальных покупателей с вашей компанией.

И в этот момент они решают, оценивая отношение к ним в этих точках контакта, работать с вами или не работать, продолжать сотрудничество с вами или переключиться на ваших конкурентов.

Казалось бы, точек контакта немного: печатные материалы компании (буклеты, брошюры, листовки), визитные карточки сотрудников, фирменный бланк, шаблон договора, вывеска при входе в офис, голос вашего секретаря и его манера общения с клиентами, сайт компании, шаблон ваших корпоративных презентаций, прайс-лист, коммерческое предложение.

Задача любой компании – сделать так, чтобы контакт клиента с компанией в каждой из этих точек был максимально эффективным, позитивным, впечатляющим, приятным, простым, быстрым (см. главу «Точки контакта» в книге «Без бюджета»).

В 2009 году в «Маркетингмашину» обратилась фирма, планирующая проведение большой рекламной кампании.

Ее руководитель прочитал книгу «Без бюджета» и решил с нашей помощью проверить все точки контакта до начала рекламной кампании, чтобы узнать, насколько эффективно работает каждая точка.

Мы работали две недели, фиксируя и оценивая точки контакта этой компании (кстати, в действительности их оказалось в два раза больше, чем в списке, представленном нам изначально).

Представляя результаты перед топменеджерами компании, мы начали с выявленных ошибок и промахов в точках контакта, как нас просил об этом генеральный директор.

Послушав нас минут десять, он тяжело вздохнул и двинулся к выходу. В дверях он обратился к своей команде: «Ну, я не хочу дальше портить себе настроение. Все сказанное здесь примите к сведению, распишите сроки и ответственных, покажите мне план. Рекламной кампании не будет до тех пор, пока не будет порядка с точками контакта».

Он был прав: не наведи эта компания порядка в точках контакта, она не получила бы нужного количества обращений и не смогла бы конвертировать их в контракты.

Предварительный аудит точек контакта многократно окупил себя.

Жизненный цикл продукта

Каждый продукт проходит четыре стадии: вывод на рынок, рост продаж, насыщение и спад.

В зависимости от этапа, на котором находится решение, используются разные стратегии: товарные, ценовые, продвижения и работы с каналами.

Здесь важно:

- понимать, что каждое решение рано или поздно «умрет»;
- правильно выводить продукт на рынок.

Для издательства «Манн, Иванов и Фербер» очень важно уметь правильно выводить новую книгу на рынок.

Раньше мы делали это интуитивно.

А затем создали специальную модель, которую назвали «Блокбастер» (с легкой руки Михаила Иванова).

Используя эту модель как чеклист, мы могли проверять все необходимые элементы, участвующие в создании блокбастера – книги с максимально возможным тиражом продаж.

Мы также могли постоянно улучшать эту модель, учитывая новые элементы и «фишки», основываясь на вновь приобретенном опыте.

Мой совет – создать такую модель для запуска каждого нового решения в вашей компании.

Целевая аудитория

Один из самых любимых терминов рекламистов: «Это не наша

целевая аудитория», «Это не зацепит нашу целевую аудиторию».

Это та аудитория, к которой вы будете обращаться, когда станете рекламировать себя, подбирая время, каналы коммуникаций и обращения.

Сегментирование

Сегментирование – это деление рынка на части, группы, сегменты, внутри которых потребители имеют одинаковые или похожие требования, запросы, нужды, потребности.

Компании работают не с рынками, а с сегментами. Очертить и понять их – одна из важнейших задач маркетинга.

Вот что по этому поводу говорил Теодор Левитт: «Если вы не мыслите сегментами, значит, вы совсем не мыслите».

Ему вторит Питер Дойль: «Если фирма не сумеет разбить рынок на сегменты, то рынок разобьет на сегменты фирму».

Критериев сегментации много: психографические, демографические, географические, поведенческие. О них можно прочитать в любом учебнике по маркетингу.

Здесь важно:

- знать свои сегменты;
- делать им специфические предложения;
- выходить на новые сегменты.

Позиционирование

Позиционирование, по словам автора этого термина Джека Траута, это «самодифференцирование в сознании потенциального потребителя». Иными словами, важно попасть в голову потребителя и там остаться.

Как?

Прочитайте книгу Джека Траута «Позиционирование. Битва за умы» – классика жанра.

Дифференцирование

В бизнесе плохо быть похожим на других.

Необходимо отличаться, «отстраиваться» от конкурентов.

Это и есть дифференцирование.

Прочитайте книгу Джека Траута «Дифференцируйся или умри» – лучшую на эту тему.

Для того чтобы отличаться от других, Траут, в частности, предлагает:

- быть первым;
- владеть свойством;
- быть лидером;
- владеть товарной категорией.

Многое возможно даже для совсем небольшой компании.

Верно сказано: «Лучше быть другим, чем быть лучшим».

Выходя на насыщенный высококонкурентный рынок издания деловых книг, мы позиционировали наше издательство так: «Мы другие».

Мы заказывали дизайн обложек в Студии Лебедева (когда многие из наших конкурентов вообще не заботились об этой детали).

Мы издавали книги по модели «одна книга в месяц» (другие делали как можно больше книг в тот же период времени).

Мы решили активно продвигать каждую нашу книгу (другие в лучшем случае вкладывались в продвижение потенциальных бестселлеров).

Мы нумеруем наши книги.

Мы предъявляли (и предъявляем) высокие требования к качеству перевода и редактированию.

В общем, все, что многие другие делали как попало, мы стали делать тщательно.

Многие вещи на рынке издания деловой литературы мы сделали первыми.

Нам скоро пять лет. Мы входим в число лидеров своего рынка.

Быть другими – прибыльно.

AIDA

Это простейшая коммуникационная модель, по которой должна строиться реклама (да и вообще любая коммуникация с любым клиентом): внимание – интерес – желание – действие (см. главу «Как

определить, что реклама сделана хорошо?» в разделе «Бюджет. Планирование. Эффективность»).

80 % маркетеров не знают этой модели.

Результат? Реклама не привлекает внимание, неинтересна, не вызывает желания и не побуждает к действию.

То есть не продает.

УТП (уникальное торговое предложение)

УТП – это причина, по которой покупатель должен купить именно ваше решение, предпочтя его решению конкурентов.

«Какое у нас УТП?» – вопрос, который вы можете и должны задавать маркетеру каждый раз, когда обсуждаете новый или повторный запуск на рынок того или иного решения.

В ответ вы должны услышать краткую и яркую фразу – оригинальную причину (причины), побуждающую к покупке и отстраивающую вас от конкурентов.

Конечно, эти 10 терминов еще не весь маркетинг.

В своем блоге (www.igormann.ru) некоторое время назад я опубликовал такой шуточный алфавит маркетинга:

AIDA

Бренд

Визуализация

Дифференцирование

ЖЦП

Инновации

Клиентоориентированность

Лояльность

Маркетинг

Новаторы

Обратная связь

Позиционирование

Результаты (ROI)

Сегментирование

Товар (услуга, решение)

УТП

Фокус

Целевая аудитория

Четыре «пи» (4P)

Юзабилити

Как видите, даже не все буквы использованы.

Если вы, освоив необходимый минимум, начнете изучать и другие термины, то тем самым принесете пользу своему бизнесу в целом.

Приложение 2

Должностные обязанности. Неформальные

Позиция: *ведущий менеджер по маркетинговым коммуникациям управляющей компании*

Каких результатов мы от вас ждем (первый год):

- запуск бренда в регионах (брендбук, креатив, размещение, измерение эффективности);
- полное обеспечение регионов всеми необходимыми маркетинговыми материалами;
- полное обеспечение запуска («упаковка») новых продуктов, услуг и решений (креатив, размещение).

Какие ресурсы будут:

- людские: я, менеджеры по маркетингу в регионах;
- время: неограниченный рабочий день и неделя;
- деньги: маркетинговый бюджет (более 1 млн долларов на федеральную программу);
- оборудование: все необходимое будет.

Какие навыки потребуются:

- профессиональные: опыт работы, понимание процессов, креативность, самостоятельность;
- человеческие: драйв, оптимизм.

Как работа будет оцениваться:

- регулярная обратная связь от руководителей филиалов;
- постоянная обратная связь от меня (через «Топ-5», «90 дней» и ежегодную аттестацию).

Как работа будет поощряться:

- компенсационный пакет (рыночная зарплата, страховка);
- постоянная моральная мотивация;

– постоянное образование и самообразование.

На какую (и чью) поддержку можно рассчитывать:

– мою (полную).

«Засады» (первый год работы):

– прессинг (много задач, мало времени);

– много командировок (7 филиалов по России);

– большие ожидания (см. книги «Маркетинг на 100 %», «Маркетинговая машина»).

Кому вы подчиняетесь:

– заместителю генерального директора по маркетингу.

Перспективы:

– должность заместителя генерального директора по маркетингу.

Приложение 3

«Топ5»

«Топ-5»– это план действий вашего маркетера (или отдела маркетинга) на неделю. Такой план необходимо составлять каждый понедельник.

Одна копия идет вам.

Вторая остается в маркетинге.

Третья, желательно на цветной бумаге (чтобы быть более заметной), может быть вывешена в помещении, где работают менеджеры по продажам.

«Топ-5» помогает вам и вашему маркетеру решать сразу несколько задач (см. ниже).

	Задача	Исполнитель	Когда	Комментарий
1				
2				
3				
4				
5				

Концентрация

Далеко не каждый маркетер и не каждая команда маркетинга начинают свою рабочую неделю с ее планирования (ужасно, но факт: маркетинг не планирует свои приоритеты на неделю, а значит, снижает эффективность своей работы). Планирование на предстоящую неделю позволяет четко определить приоритеты на ближайшие пять дней.

Недельный план может включать в себя от двух до семи задач.

С большим количеством задач вы не справитесь, но гарантированно добьетесь демотивации сотрудников. Рассчитывайте силы, взвешивайте приоритеты – все главное должно быть сделано.

Наглядность

«Топ-5» наглядно отражает для сотрудников компании действия маркетинга и возможные ожидания от него на текущей неделе.

Одна из самых больших проблем менеджеров по маркетингу – незримость результатов их кропотливой ежедневной работы – решается изящно и просто.

Когда есть «Топ-5», ни у кого не возникает вопроса «А что делает маркетинг?».

Мотивация

Ничто не мотивирует так, как все зачеркнутые дела, запланированные на неделю.

Кстати, наглядность в данном случае – бесспорное удобство.



Топ-5
17 апреля — 21 апреля

ИМ

№	Делаем	Кто	Комментарий
1	Обучение филиалов	ИМ	
2	Финальная версия 90 дней	ИМ	Для СК и ДР
3	Шаблон маркетингового плана для филиалов	ИМ	
4	План маркетинга для головного офиса	ИМ	Вторник
5	Маркетинговая пятница: презентация	ИМ	Пятница

Уже почти 10 лет я пользуюсь этим инструментом. И очень доволен результатами.

Читатели книги «Маркетинг на 100 %» и слушатели моего тренинга, взявшие на вооружение «Топ-5», утверждают, что инструмент эффективен!

Важно: не пропускайте ни одной недели.

Кстати, «Топ-5» может использоваться не только отделом маркетинга, но и другими подразделениями компании.

Приложение 4

«90 дней»

План «90 дней» может стать мощным инструментом реализации изменений в вашей компании.

План «90 дней» – это задачи, которые должен выполнить маркетер или отдел маркетинга в течение трех месяцев (период обычно

соответствует кварталу финансового года).

«90 дней» включает в себя самые важные мероприятия, проекты и задачи, сгруппированные в несколько блоков, например: «Интернет», «Привлечение клиентов», «Удержание клиентов», «Аналитика», «PR».

План включает в себя лишь самое важное и главное, ключевые мероприятия, которые приносят быструю и (или) значительную пользу компании.

План должен помещаться на одной странице и, на мой опытный взгляд, содержать не более 30–40 задач. Тогда он будет выполнимым. (Однажды я укомплектовал свой план «90 дней» 126 задачами. Пахал как вол, но осилил лишь половину.)

Как и в случае с «Топ-5», важно, чтобы план «90 дней» был у вас перед глазами (я вывешиваю его в кабинете и всегда ношу с собой копию).

Важно каждый месяц подводить промежуточные итоги, чтобы четко представлять ход процесса и в случае надобности оперативно сработать по отклонениям.

По истечении «90 дней» следует просмотреть все пункты плана, просчитать процент выполнения плана, проанализировать причины, по которым намеченные задачи не были реализованы, и приступить к планированию очередных «90 дней».

Желательно подвести итоги и утвердить очередные «90 дней» в течение первой недели нового квартала.

План «90 дней» можно также использовать для оценки работы сотрудников или отделов, в частности для премирования или начисления бонусов.

Приложение 5

Инструменты маркетинга «без бюджета»

Перед вами список инструментов, о которых в стиле «вот что нужно делать и вот как это сделать» написано в книге «Без бюджета».

Бизнесдевелопмент

– Матрица возможностей 5x5.

- Аудит программ.
- Померяться 4Р.
- «У вас есть 5 минут».
- Мониторинг конкурентов.
- Фишкинг.
- Точки контакта.
- Конкурент-терминатор.
- Тайнственный покупатель.
- +1.

Продажи

- «Почему вам нравится и почему не нравится работать с нами?».
- «Почему они не покупают?».
- Сторителлинг (storytelling).
- Прайс-лист.
- Коммерческое предложение.
- Продает каждый.
- Нетворкинг.
- Блиц-неделя.
- Тест-драйв.
- Визиты вежливости.
- За прилавок!
- Правильная база клиентов.
- Исключите риски.

Ценообразование

- Небухгалтерское ценообразование.
- Скидочные трюки.
- Калькуляторы.

Клиентоориентированность

- Высокие материи клиентоориентированности.
- Клиентоориентированный продукт.
- Клиентоориентированные процессы.

- Сервис.
- Звонки вежливости.
- Круглосуточно.
- 8-800.
- Именно так: Клиент.
- Именное оружие.
- Обратная связь.

Продвижение

- Комаркетинг.
- Визитная карточка.
- Отзывы.
- Деньгописание (копирайтинг).
- Визуализация.
- AIDA.
- Знания – сила.
- Подарки.
- Свое – по максимуму.
- День открытых дверей / экскурсия на предприятие.
- Один редактор лучше 100 рекламных объявлений.
- Колонка.
- Перепечатки.
- Найти и выступить.

Интернеттехнологии

- Сайт.
- Корпоративный блог.
- Подпись электронных писем.
- PDF.
- Спам.

Внутренний маркетинг

- Интересуемся.
- Внутренние тренинги.

- Книжный клуб.
- Оптимизм.

Приложение 6

Интернетмаркетинг 3.0: что делать, как делать?

Открытое письмо – призыв к владельцам бизнеса и генеральным директорам (12 тезисов)

Интернет 1.0 = Act

Интернет 2.0 = Act + React

Интернет 3.0 = Predict + Act + React

I. Накрыло

Интернет-маркетинг в Россию и страны СНГ пришел окончательно – и уже не уйдет.

Неважно, какого размера ваша компания.

Неважно, чем вы занимаетесь.

Теперь компания без Интернета, как человек без воздуха, обойтись не сможет.

Разовьем мысль Билла Гейтса: «Если вас нет в Интернете – то вас нет вообще. Если вы плохо представлены в Интернете – плохо вам и хорошо конкурентам».

II. Без исключений

Есть ли компании, которым Интернет не нужен?

Вряд ли.

От применения интернет-инструментов выиграет – более или менее – любая компания.

III. Главный по тарелочкам

Внимание!

Главным интернетчиком должен стать не маркетер, не айтишник, а генеральный директор компании, ее руководитель.

Вы отвечаете за прибыли и убытки? Вам отвечать и за Интернет.

Развитие бизнеса в Сети увеличивает доходы и сокращает расходы (спросите нас как).

IV. Базовый элемент

Что главное в вашем офлайн-бизнесе (кроме клиента)? Сотрудники? Финансовые потоки? Бизнес-процессы? Продукт или услуга?

Ответы могут быть разные.

В онлайн-бизнесе ответ один.

Самое главное – хорошо, правильно сделанный сайт. Экономить на создании хорошего сайта себе дороже. Правильно не означает «красиво» или «дизайново». Правильно означает эффективно. Критерий эффективности – результат действий пользователя на вашем сайте. Именно – ре-зуль-тат. Все остальное важно, но вторично.

Активно участвуйте в создании сайта, не делегируйте эту задачу веб-мастеру, веб-дизайнеру или маркетеру.

Постоянно развивайте ваш сайт – так же, как вы развиваете ваших ключевых сотрудников.

Улучшайте сайт, согласуя его с нуждами и потребностями посетителей (и инструменты для этого у нас есть).

V. «Это сладкое слово “конверсия”!»

А самая главная задача маркетинга в Интернете – увеличение конверсии (conversion rate optimization, CRO).

Те, кто зашел на ваш сайт, должны что-то сделать: заполнить форму, обратиться за онлайн-консультацией, купить.

Задача это непростая, комплексная, но решаемая.

И чем более высок уровень конверсии – тем более высоки доходы компании.

Все, что делаем мы, направлено на повышение конверсии.

VI. «Давай еще!» (Почему важно использовать

все возможности Сети?)

Сколько возможностей Сети вы используете для развития вашего бизнеса? Проверьте себя:

- 1) сайт;
- 2) социальные сети;
- 3) оптимизация;
- 4) контекст;
- 5) медийная реклама;
- 6) блог...

Мы в «Конгру» знаем 76 инструментов развития бизнеса в Сети по состоянию на апрель 2010 года. А в феврале их было 70. Сеть на месте не стоит!

Они у нас каталогизированы по «веткам» (реклама, PR, исследования) и подбираются под конкретные задачи:

- 7) увеличение оборота;
- 8) вывод на рынок нового продукта;
- 9) увеличение узнаваемости компании.

Клиенты «Конгру» используют *все* возможности Сети для роста своего бизнеса.

А сколько возможностей используете вы (отнимите полученное количество используемых инструментов от 76)?

А ваши конкуренты?

VII. Системно

Ушли в прошлое времена, когда обеспечить лидерство своего бизнеса в Интернете можно было за счет использования одного-двух разрозненных инструментов (чаще всего создания сайта и его поисковой оптимизации). Сейчас успешны будут только те компании, которые применяют системный подход к развитию бизнеса с помощью Интернета.

Чем больше инструментов развития бизнеса в Сети вы используете, чем разумнее увязываете их в систему, тем лучше ваши финансовые результаты.

Управление финансами, продажами, закупками – все это требует системы.

Интернет не исключение.

VIII. Интерактивность

Существенное преимущество интернет-маркетинга состоит в возможности обращаться к узким целевым аудиториям и в его интерактивности.

Вы можете обращаться к отдельно взятому клиенту, узкой группе потенциальных покупателей, определенному сегменту рынка – современные технологии это позволяют.

Вы можете предлагать клиенту то, что нужно (Act).

Вы можете быстро реагировать на его запросы (React).

И – фантастика! – вы можете предвидеть его запросы (Predict).

Еще немного – и мы научимся читать мысли клиента (время маркетинга 4.0).

IX. Два в одном (интеграция онлайн и офлайн)

В последнее десятилетие XX века все говорили о системе интегрированных маркетинговых коммуникаций: реклама, PR, стимулирование сбыта, прямой маркетинг (включающий в себя Интернет).

Первое десятилетие XXI века требует интеграции офлайнового (вне Сети) и онлайнного (в Интернете) маркетинга.

Когда вы делаете что-либо в офлайне, думайте о том, как связать это с онлайн: что можно использовать, как сэкономить, как увеличить эффективность.

И наоборот: свои действия в онлайн соотносите с работой в офлайне.

X. Считаем все!

Известная фраза «Я знаю, что половина денег на рекламу уходит впустую, но не знаю, какая именно половина» больше не актуальна.

В Сети считается практически все (и эффективность всего можно постоянно повышать).

Спросите вашего маркетера, как это делать.
А потом задайте тот же вопрос нам.

XI. Действуйте безоткатно

Нечистые на руку менеджеры по маркетингу не упускают случая потребовать от поставщиков отката.

Контролируйте ситуацию.

Нанимайте честных людей (увы, использование Сети не делает людей честными автоматически).

Замыкайте крупные контракты на себя.

Для нас честь и удовольствие работать с людьми, принимающими решения с выгодой для бизнеса, а не для себя лично.

XII. Ликвидация интернетбезграмотности

Чем старше руководитель компании, тем, как правило, сложнее ему освоить Интернет.

Да и руководителей среднего возраста этому никто не учил.

Помочь могут ваши дети (или внуки). Или ваши сотрудники – грамотные, смелые и честные (важны все три качества).

Или позвольте это сделать нам.

И напоследок.

Три самые важные вещи в интернет-маркетинге 3.0

Интернет-маркетинг меняется стремительно. В 90-х годах о нем мало кто знал. А сейчас за его развитием почти не уследить.

Чтобы не отставать, держите в зоне своего внимания три основные вещи.

Во-первых, использование *всех* возможностей Сети.

Во-вторых, *системное* использование подходящих вам инструментов.

И наконец, главная задача интернет-маркетинга 3.0 – **повышение конверсии сайта (CRO)**.

Команда интернет-интегратора № 1 «Конгру» (Корпорация РБС)

www.kongru.ru

www.rbsgroup.ru

Рекомендуемая литература

1. Теория маркетинга («высшая математика»)

Нет ничего более практического, чем хорошая теория.

Вашингтон Плэтт

Книги, которые читать сколь сложно, столь же и полезно.

Много сразу не советую.

Прочтете эти – дальше будете подбирать на свой вкус.

Бест Р. Маркетинг от потребителя. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

По мнению очень многих (и я с ними полностью согласен!) – это самый лучший учебник по маркетингу. В нем прекрасно подается теория маркетинга и дано множество практических советов.

Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. М.: Питер, 2007.

Книга французского гуру маркетинга – очень практичная теория.

Если вы, топ-менеджер, думаете, с какой книги начать изучение маркетинга, – выбирайте между Бестом и Ламбеном.

Котлер – для студентов.

Бервайз П., Михан Ш. Просто лучше. СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.

Моя самая любимая книга издательства Стокгольмской школы экономики. Невероятно интересная и полезная, особенно для фанатов Джека Траута – или тех, кто, напротив, совершенно с Траутом не согласен.

Бюргерс У. Откровения маркетинга. Companion Group, 2009.

Смешная книга о теории маркетинга – насколько это можно себе вообразить. Я легко могу представить себе студентов, которые всю

смеются на лекциях Бюргерса (он профессор с очень хорошим чувством юмора).

Бучанан Р. Враг внутри. Когда покупатели думают, что нам не до них. М.: Питер, 2003.

Очень забавная книга о теории маркетинга с очень интересными и глубокими выводами. Правда, где-то читается на одном дыхании, а где-то засыпаешь от скуки.

Шив Ч., Хайэм А. Курс МВА по маркетингу. М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишерз, 2008.

Эта книга МВА не заменит, но здорово поможет в изучении теории маркетинга: много кейсов, написана живо.

Ландреви Ж., Леви Ж., Линдон Д. Меркатор. М.: МЦФЭР, 2006.

Фундаментальная работа французских авторов над теорией маркетинга.

Положите два томика «Меркатора» на край вашего стола – и вы уже будете чувствовать себя увереннее (и точно хорошо будете выглядеть в глазах сотрудников, клиентов и партнеров).

Коу Д. B2B. Маркетинг и продажи. М.: Росмэн-Пресс, 2004.

Лучшая книга о маркетинге на рынке b2b – но все-таки это учебник, несмотря на большое количество примеров.

Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга. М.: Олимп-бизнес, 2008.

Котлер – общепризнанный мировой гуру маркетинга, автор более двадцати книг на данную тему. Но я рекомендую вам только эту книгу: читается быстро, и вы легко ориентируетесь в том, какие вопросы для вас важны, а какие нет.

Липсиц И. Маркетинг для топ-менеджеров. М.: Эксмо, 2006.

Игорь Липсиц – российский гуру ценообразования – написал эту книгу для топ-менеджеров, желающих разобраться в маркетинге.

Книга непростая, но с очень удобным классификатором – читайте только те разделы, которые вам нужны.

Траут Д. Траут о стратегии. М.: Питер, 2007.

Квинтэссенция всех книг Траута: почти все его книги собраны в виде отдельных глав под одной обложкой.

Траут должен вам понравиться: пишет емко, тонко и смело.

Траут Д. Позиционирование: битва за умы. М.: Питер, 2007.

Самая главная книга Траута – если вам нужно прочитать что-то одно из его собрания сочинений, то начинайте с этой книги.

2. Книги практиков («арифметика»)

Каждая из этих книг должна дать вам информацию к размышлению – и к немедленному действию.

Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.

Это шедевр! Вот такими должны быть бизнес-книги!

Мы выпустили ее пять лет назад и продолжаем допечатывать почти каждые полгода.

Если вам нужно выбрать для чтения всего одну книгу, то это должна быть книга Сьюэлла. В ней нет слов «маркетинг», «лояльность» или каких-то других терминов – но зато в избытке отличнейших советов из разряда «бери и делай».

Каждый, кто работает в клиентском бизнесе, должен прочитать эту книгу. Купите по экземпляру каждому вашему сотруднику – вы не пожалеете.

Займан С. Конец маркетинга, каким мы его знаем. Минск: Попурри, 2003.

Теперь это тоже книга нашего издательства. В свое время она окончательно и бесповоротно изменила мое отношение к маркетингу.

Идея Займана (бывшего вице-президента по маркетингу компании Coca-Cola) проста: маркетинг должен продавать. Об этом – просто и с примерами – он пишет в своей замечательной книге.

Купите и прочитайте ее – и ваш маркетинг больше никогда не будет таким неэффективным, как раньше.

Огилви Д. Огилви о рекламе. М.: Эксмо, 2009.

Книг о рекламе много (очень-очень много), но эта книга не просто

классика – это и самая лучшая книга о рекламе.

Найдите ее, положите на прикроватную тумбочку, читайте по странице в день, рассматривайте картинки – и воспитывайте в себе чувство вкуса.

Левитас А. Больше денег от вашего бизнеса. М.: Питер, 2008.

Вообще-то Алекс консультант. Но книга у него получилась очень полезной: множество идей на каждый день и любой кошелек.

Если ваш бизнес попадает в категорию «малый», то эта книга может стать вашей настольной на пару кварталов.

Александр ведет свой блог (интересный!) и выступает с мастер-классами.

Репьев А. Маркетинговое мышление, или Клиентомания. М.: Эксмо, 2006.

По энергетике и примерам книга Александра (которого можно однозначно назвать патриархом российской рекламы) напоминает книгу Займана «Конец маркетинга, каким мы его знаем».

Александр ненавидит (это моя трактовка) маркетинг, который не направлен на клиента и не приносит результатов. В этом я с ним солидарен, но все же стараюсь быть менее категоричным в своих оценках и выводах.

Обязательно убедитесь, что книгу прочитал ваш маркетер.

У Александра свой сайт, где он публикует весьма интересные развернутые рецензии (как правило, очень злые) на прочитанные им книги.

Абингдон Д. Суперприбыльный бизнес с нуля. М.: Вершина, 2008.

Эта книга схожа по количеству идей, советов и рекомендаций с уже упомянутой книгой Левитаса.

Ее можно читать не только тогда, когда вы создаете бизнес с нуля, – читайте с пользой для себя в любое время.

Если у вас возник вопрос, что выбрать – книгу Абингдона или Левитаса, – то лучше прочитайте обе.

Коун С. Укради эти идеи. М.: Добрая книга, 2007.

Книги в свободном доступе почти не осталось, поэтому вам придется ее у кого-то украсть. Она того стоит.

Идей в ней немного, да и объем невелик, но она очень яркая и динамичная.

Читается на одном дыхании.

Заказывайте в Voffo!

Об авторе

Игорь Манн в 1995 году начал работать в российской компании «Фавор» (официальном импортере японской компании Konica Corporation) в должности директора по маркетингу (B2B, дистрибуция фототоваров и мини-фотолабораторий).

С 1998 года – директор по маркетингу в московском офисе компании Lucent Technologies (B2B, телекоммуникации).

В 2000 году, когда из Lucent Technologies была выделена новая компания Avaya, получил в ней назначение на должность директора по маркетингу в регионе Центральной Восточной Европы, СНГ, Ближнего Востока и Африки (B2B, телекоммуникации).

С 2003 по 2004 год – директор по маркетингу компании Alcatel в России, с 2004 по 2005 год – директор по маркетингу в странах СНГ (B2B, телекоммуникации).

С 2005 по 2007 год – директор по маркетингу компании «Арктел».

С 2007 по 2008 год – директор по маркетингу компании «МИАН-агентство недвижимости» и группы Корепнік.

В настоящее время занимается собственным бизнесом.

Примечания

1

Подробно о том, как планировать маркетинг, вы можете прочитать в книге «Маркетинг на 100 %».