



**Игорь Борисович Манн
Анна Юрьевна Турусина
Маркетинговая машина.
Менеджер становится директором**

*Текст предоставлен издательством
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=159288*

*Маркетинговая машина. Менеджер становится директором: Манн, Иванов и Фербер; Москва;
2010
ISBN 978-5-91657-002-1*

Аннотация

В этой книге раскрываются секреты, которые обязан знать тот, кто управляет «маркетинговой машиной» – отделом маркетинга, – этим тончайшим механизмом, от точности «настройки» и слаженной работы которого во многом зависит успех всей компании.

Авторы-практики откровенно делятся своим опытом работы в этой должности и своими профессиональными секретами.

Но книга дает не только их точку зрения: слова авторов комментируют директора по маркетингу других компаний, а в одном из разделов собраны подробные интервью с 20 из них.

Вы извлечете из этой книги максимальную пользу, если вы менеджер по маркетингу, директор по маркетингу или руководитель компании.

3-е издание.

Содержание

От партнера издания	5
От авторов	6
Вступление	7
Предупреждение читателю	8
Начало пути	9
Работа – счастье	9
«По старинке» – не пройдет	10
Ваша первая рабочая неделя	11
Пирамида Манна	14
Скажите им, какой маркетинг теперь будет	17
Особенности пути	19
Большая разница (или насколько вы директор по маркетингу?)	19
Выдающийся политический деятель компании	22
Больше маркетинговых контактов	23
Второй фронт	24
Чувство № 6	25
«Покажите мне самую большую проблему»	26
Bird's view	27
Конец ознакомительного фрагмента.	28

**Анна Юрьевна Турусина,
Игорь Борисович Манн
Маркетинговая машина.
Менеджер становится директором**

Читайте больше.

Читайте, когда
выпадает свободная

минута.

Тут у э-книг
преимущества :-)

Ваш Игорь Манн

От партнера издания

Современный мир меняется каждую секунду. Маркетинг в нем играет все большую роль. Потребители стали разборчивы и требуют к себе особого отношения. Чтобы завоевать их доверие и любовь, необходимо каждый день придумывать что-то новое. Внедрение инноваций в диалог с потребителем и забота о клиентах становятся важнейшими трендами, необходимыми для развития бизнеса.

Для целеустремленных ярких маркетологов настало время интересных возможностей. Но чтобы их использовать, таланта и амбиций уже недостаточно. Нужно быть лидером, готовым возглавить команду и организовать бизнес-процессы и работу людей правильным образом. Как стать таким лидером? Об этом и рассказывает книга Игоря Манна «Маркетинговая машина. Менеджер становится директором».

Это «учебник» максимальной практической направленности, который подробно рассказывает обо всем, что необходимо знать руководителю службы маркетинга новой формации. Я уверен, эта книга поможет маркетологам научиться правильно расставлять приоритеты в работе, умело управлять своей командой, находить общий язык с руководством, коллегами, клиентами и партнерами. И делать правильный маркетинг.

Не сомневаюсь, что «Маркетинговая машина», как и другие книги Игоря Манна, станет для российских маркетологов выгодной инвестицией и точкой отсчета для дальнейшего карьерного роста.

*Михаил Герчук,
вице-президент по коммерции компании МТС*

От авторов

Что произошло с нами за три года, прошедших с момента выхода предыдущего издания этой книги, и что мы добавили к новому изданию?

Если мы ответим на эти два вопроса – мы ответим на девяносто процентов вопросов, которые интересуют потенциального читателя нового издания.

У Анны не случилось практически ничего нового: business as usual. Стабильность – признак мастерства. Только круг клиентов расширился, и ее компания начала заниматься новой темой – оценкой и постановкой клиентоориентированности в коммерческих компаниях.

У меня новостей больше: я покинул компанию «Арктел» после двух лет работы (и десяти лет работы в телекоммуникационной отрасли вообще), успел поработать в новой для себя сфере – в недвижимости (в компании МИАН), а затем ушел в свободное плавание, занимаясь издательским бизнесом.

Но душой я по-прежнему директор по маркетингу. Это, наверное, навсегда...

Что мы добавили в книгу?

В разделе «Инструменты» появились три новые главы: «Тест драйв – для драйва продаж», «Правила FAQ» (написана в соавторстве с Ильей Андриановым), «Пристал, как прайс-лист».

В разделе «Немелочи» – шесть пополнений: «Должностные обязанности. Правильные», «Правила выступления», «Этапы большого пути», «Маркетинг 2.0», «Дешево и полезно», «Как быстро увеличить продажи: персональная ответственность».

В «Приложениях с комментариями» – два: «Письмо на родину», «Много толка из ничего» (соавторы этого материала – Илья Андрианов и Яна Харитонова).

В разделе «Что скажут коллеги?» появилось пять новых интервью с интересными маркетерами. Дополнительно мы еще раз внимательно перечитали текст, кое-где рихтуя и модернизирова «Машину».

В общем, работа была проделана достаточная, чтобы назвать третье издание дополненным и улучшенным.

Пристегните ремни.

Поехали!

*Игорь Манн,
Анна Турусина*

Посвящается нашим родителям

Вступление

Предисловие – самая важная часть книги.

Даже рецензенты читают предисловие.

Филип Гедалла

Считается, что потенциальные читатели вначале обращают внимание на обложку, затем пролистывают книгу и читают вступление.

И в этом вступлении мы сразу же хотели бы ответить на их вопросы.

Для кого эта книга? Кто идеальный читатель? Какая, говоря профессиональным языком, целевая аудитория?

Во-первых, эта книга для того, кто хочет стать директором по маркетингу или готовиться стать им очень скоро (это наша главная читательская аудитория).

Во-вторых, эта книга для того менеджера по маркетингу, который мечтает стать директором («плох тот солдат, который не мечтает стать генералом»).

В-третьих, эта книга предназначена для директоров по маркетингу. Мы ждем от вас одобрения, замечаний, критики, но самое главное – подобных книг. Мы должны делиться своим опытом не только с теми, с кем работаем.

И наконец, эта книга для всех тех, кому понравилась книга «Маркетинг на 100 %». Мы сумели написать книгу в том же ключе – весело, конкретно и полезно.

Зачем читать эту книгу?

Кто такой «хороший директор»?

Хороший директор – это:

- лидер и хороший начальник (для своих подчиненных);
- хороший профессионал (для сослуживцев, бизнес-партнеров, клиентов, поставщиков, журналистов и т. д.);
- хороший коллега;
- хороший подчиненный и союзник (для директора компании и учредителей).

Эта книга как раз о том, как быть хорошим коллегой, начальником и профессионалом. Мы уверены, что вы найдете здесь много идей и мыслей – для себя, для своей команды, для своего маркетинга.

Поэтому берите карандаш, открывайте книгу... приятного и полезного чтения, коллеги!

Игорь Манн,

Анна Турусина

P.S. Книга написана нами вдвоем, но для большей динамичности и создания эмпатии (вот какие слова мы знаем! но не бойтесь, их больше в тексте не будет!) мы решили, что книга должна быть написана от первого лица – и этим «лицом» будет Игорь.

Предупреждение читателю

Наша книга не очень велика по объему. Причин тому три.

Во-первых, я достаточно много рассказал в книгах «Маркетинг на 100 %: ремикс» и «Маркетинг. А теперь вопросы!». Те приемы, подходы, которые работают для менеджера, будут работать и для директора. Повторяться мне не хотелось бы.

Во-вторых, директора (или те, кто стремится к этой позиции) – достаточно занятые люди, им некогда читать толстые книги. Поэтому, как и в прошлый раз, минимум воды, максимум рекомендаций.

Так же как и в случае с «Маркетингом на 100 %: ремикс», я#заранее приношу извинения, если где-то как-то использовал чужие мысли. Я слишком много читаю, общаюсь, чтобы не попасть под влияние других.

В-третьих, как и в случае с книгой «Маркетинг на 100 %: ремикс», это только начало. Я жду вашей обратной связи, читатель (и заранее спасибо!).

Ваши комментарии, замечания и вопросы (многие я уже использовал во врезках этой книги) помогут сделать следующее издание еще более интересным и полезным чтением (увы, с большим количеством страниц – но, может, тогда мы уменьшим размер шрифта?). Я и сам планирую многому научиться. И поделиться с вами новым опытом.

Поэтому хорошего чтения, читатель! И до встречи в Интернете, в жизни и на страницах следующего издания!

Игорь Манн

Начало пути

Работа – счастье

Часто меня спрашивают: что такое работа-счастье? Мне кажется, что можно говорить о полном и частичном случаях. Частичный – когда работа дает вам либо моральное, либо материальное удовлетворение.

Полное счастье – когда вы получаете от своей работы и моральное (интересность работы, а именно масштаб задач, используемый инструментарий, количество подчиненных, уровень подчинения, круг общения, величина маркетингового бюджета), и материальное удовлетворение (заработная плата и другие материальные льготы).

Так вот, мой совет: если вы ищете новую работу (или она вдруг найдет вас), то искать вы должны именно полное счастье.

Отказывайтесь от предложения, когда оно неинтересно (по деньгам или профессионально), опасно (физически или для репутации) или стыдно (противоречит вашим принципам или просто вашему воспитанию).

Делайте это тактично («Спасибо большое за предложение, но...»). Кто знает? Изменится ситуация в этой компании (например, сменится руководитель, который вам не понравился, или учредители, и вследствие этого – отношение к маркетингу) или в вашей нынешней работе, и предложение уже покажется вам интересным.

Не стоит сжигать мосты и предложение о работе.

Ищите полное счастье – моральное и материальное удовлетворение от работы. Кто ищет, тот всегда найдет.

Говорят, что хорошо там, где нас нет. Но есть компании, про которые наверняка можно сказать: «Хорошо, что там нет меня».

И если вы зададитесь простым вопросом-тестом «Будет ли эта работа моим полным счастьем?», то вы избавите себя от многих дальнейших сомнений, разочарований и переживаний.

«По старинке» – не пройдет

Традиция – то, к чему вы обращаетесь, когда у вас нет времени или денег, чтобы поступить правильно.

Курт Альдер

Вполне возможно, что вы обошли других кандидатов на вакантную должность именно по причине большего опыта. Но!

Старый опыт может не работать на новом месте.

А то, что вы пытаетесь внедрять свои старые наработки, пользуетесь теми приемами, которые прекрасно работали для вас раньше, может вам даже навредить.

В книге «Маркетинг на 100 %: ремикс» я рассказал об одной из своих ошибок, когда я попытался использовать рекламу с купонами на новом месте работы – не сработало! Хотя на предыдущем месте работы эффект был просто потрясающий.

Так же произошло и с одним из моих любимых инструментов планирования «Топ-5» (см. «Ремикс»): в некоторых компаниях он принимался на ура и срабатывал прекрасно, в других бойкотировался и не приживался.

Говорит Наталья Гоцелюк: «И наоборот – если какой-то инструмент маркетинга не сработал на прошлом месте работы, то это не значит, что нужно его выкинуть навсегда как нерабочий. Марк Твен писал, что «кошка, раз усевшаяся на горячую плиту, больше не будет садиться на горячую плиту. И на холодную тоже». Не будем уподобляться кошке».

Что делать?

Вы можете быть собакой Павлова, а можете – профессором. Подвергайте сомнению даже свой собственный успешный (и неуспешный) опыт.

Экспериментируйте. На новом месте нарабатывайте новый опыт.

И не применяйте «тупо» опыт старый. Постоянно трансформируйте, модернизируйте и подвергайте его критике.

Ваша первая рабочая неделя

За все мои годы, проведенные в бизнесе, я никогда не видел маркетера, который, получив новое назначение, осмотрелся бы и сказал: «Дела идут неплохо. Пожалуй, ничего менять не будем».

Джек Траут

В отличие от менеджера по маркетингу, для которого критичен первый рабочий день, для директора важна первая неделя.

Что он должен сделать за первые свои пять рабочих дней?

В книге «Маркетинг на 100 %: ремикс» я писал о том, что менеджеру по маркетингу лучше выходить на работу в конце недели – так будет проще пережить все впечатления от нового места работы. Директору по маркетингу лучше «прожить», прочувствовать всю рабочую неделю. Выходите на работу в понедельник (и на всякий случай – не выходите на работу 1 апреля).

Сначала необходимо провести встречу **со всеми заместителями генерального директора, другими ключевыми людьми компании, ведущими менеджерами по продаже**. Такие встречи занимают от 10 минут (вы рассказываете о себе, договариваетесь о встрече чуть попозже, когда у вас будут уже какие-то первые впечатления) до часа. В хорошей компании такие встречи, как правило, заранее готовятся отделом персонала или помощником генерального директора.

Правило первой недели простое: слушайте, записывайте и обещайте!

Советую сразу – с первого дня – завести абсолютно новую тетрадь для записей. Она вам ой как понадобится: записи, сделанные во время первой рабочей недели, вам потребуются для дальнейшего анализа, проверки, подготовки первого плана, и возвращаться к этим записям вы будете неоднократно.

Как бы вам ни хотелось сэкономить бумагу, начинайте разговор с каждым новым собеседником с нового листа: зачем другим видеть то, о чем вы говорили с предыдущим собеседником. И откровеннее в таком случае люди будут с вами, и место для каких-то дополнительных записей по человек/теме у вас останется.

Подготовьтесь к встречам, напишите вопросы заранее.

Почему важно обещать что-то начать, сделать, предпринять, исправить уже на первых встречах?

Мне кажется, более простого способа показать, что вы человек дела, не существует. Да и в конце концов, вас нанимали именно для дел. Вот и обещайте, что вы сделаете. Сжигайте мосты, отрезайте себе пути к отступлению.

Говорит Андрей Тоненков: «Я полностью согласен. Но, на мой взгляд, не стоит обещать очень определенно и очень категорично. Оставьте себе возможность маневра. Не исключено, что после встреч с другими руководителями ваше мнение о правильности выполнения обещанного поколеблется».

Говорит Дмитрий Андронов: «на 200 % согласен – впечатления первой недели очень важны. Но ручка и бумага фильтруют часть мыслей: что-то не успеваешь записать, что-то сократишь так, что сам потом не поймешь. Рекомендация – только диктофон. Особенно полезно записывать беседы с другими директорами: они могут сказать много чего интересного, что не будет воспринято должным образом без опыта работы в компании».

То есть, вернувшись к этим записям через 3–6 месяцев, можно найти кладезь полезной информации. А обещать нужно, но осторожно. Иначе можно набить много ненужных шишек и попасть между нескольких огней. В первые дни работы вряд ли можно решить серьезные проблемы – а директора других подразделений будут «грузить» именно серьезными проблемами. Да и не разобравшись как в формальных, так и в неформальных процессах в новой компании, можно нажать неприятностей. Вплоть до «вылета» из нее. То есть обещание должно звучать «Я обязательно решу эту проблему максимум в течение X месяцев», но никак не «Я обязательно решу эту проблему вот так...» или «...так, как Вы предлагаете».

Говорит Игорь Манн: «Дмитрий, только не диктофон! Он убивает откровенность в 99 % случаев! Вы же не собираетесь вести запись скрыто? Карандаш, карандаш, и только карандаш!»

Говорит Валентин Перция: «Рекомендую сделать стандартный опросник, по которому вы будете общаться с каждым, чтобы потом была возможность сравнить ответы и вывести среднее».

Говорит Полина Петруша: «Российская специфика – встречи не организуются. Их надо устраивать, а часто и настаивать на организации. Совет: по электронной почте разослать всем тем, с кем нужно встретиться, мини-самопрезентацию и/или резюме, написать вопросы, которые хочется лично обсудить с этими людьми, и попросить назначить время».

Говорит Станислав Бартникас: «Иногда бывает (особенно в российских компаниях), что представление о роли маркетинга в бизнесе даже у руководителей подразделений довольно смутное. Да и о вас, новичке, могут знать очень немного (краткое представление HR-менеджера, разосланное по корпоративной почте, не в счет). Поэтому полезно ярко и емко сформулировать две вещи: «Кто я» и «Зачем я здесь», и, делая первый обход новых коллег, не забыть «продать» себя и свою работу. Например: «Знаете, чем я занимался пять последних лет? Соединял возможности компаний и интересы клиентов. Это – суть маркетинга, которая приносит компании успех и деньги. Моя задача здесь – делать это еще эффективнее».

Потом встреча с **вашей новой командой:** каждому сотруднику нужно уделить не меньше часа (пусть лучше будет выделено больше времени: нет ничего хуже, чем посматривать на часы уже во время первой встречи). Начинать такой разговор зачастую сложно: ваши собеседники, скорее всего, будут достаточно скованны. Если вы почувствуете это, то начните разговор с представления себя, расскажите, где вы раньше работали, кем, что делали. Можно рассказать о себе не только как о специалисте, но и как о человеке. Потом просто попросите вашего собеседника рассказать немного о себе, о своей работе, карьере, задачах, достижениях, проблемах... Как правило, ваши новые коллеги будут следовать той структуре рассказа, которую задали вы.

Дайте им возможность задать вам любой вопрос.

В свою очередь, будьте заранее готовы задать интересующие вас вопросы (подготовьте их пять – семь, например: «А#чем вы больше гордитесь из того, что вам удалось сделать?», «Чем вы хотели бы, но еще не получили возможности заняться?», «Что бы вам хотелось поменять (сделать)?», «Вы ни о чем не хотите меня предупредить?»).

Корректируйте вопросы после встреч.

Встреча с сотрудниками очень важна: уже в ходе первой встречи вы сможете (должны) понять, кто есть кто и кто есть что.

После встреч с командой – встречи с **основными поставщиками маркетинговых услуг**. Лучше постараться провести встречи на их территории. И уважение продемонстрируете, и во времени не будете ограничены, и «дергать» вас будут реже.

Говорит Полина Петруша: «Если у линейных специалистов есть налаженные связи с поставщиками, то лучше не спешить. Иначе команда может подумать, что начальник захотел все переключить на себя».

Встречи с **бизнес-партнерами** – если они есть – рекомендую перенести на следующую неделю. Как правило, их немало, со всеми сразу встретиться не удастся, а выделять с первой недели кого-то не стоит. Лучше встретиться с сотрудником(-ами), который ведет бизнес-партнеров, получить первую информацию от него, а уж затем выстраивать график визитов.

К концу недели, когда вы пропустите через себя всю полученную вами информацию, проанализируете ее, вам следует договориться о часовой встрече с генеральным директором.

О чем говорить на ней? Расскажите о впечатлениях по всем встречам, которые у вас состоялись, о людях, с которыми вы встретились. Сообщите, что вы не разочаровались в том, что начали работать в компании (а если у вас есть какие-то сомнения, опасения, недопонимание, то это самый правильный момент сообщить о них). Скажите о том, что вы собираетесь предпринять в ближайшее время, о ваших приоритетах.

Попросите руководителя об обратной связи. Уточните приоритеты.

Говорит Андрей Тоненков: «Моя практика показывает, что в идеале стоит договориться о регулярных встречах. По крайней мере на начальный период. Раз в неделю, месяц – иначе времени у шефа никогда не будет, а без его содействия ничего не пробьешь».

И не надо крайностей (см. эпиграф к главе). Изменения в лучшую сторону (а их ожидают от вас, вас для этого и наняли) стоит начинать постепенно (уж в первый месяц ничего радикального затевать не стоит точно). У вас будут впереди выходные для того, чтобы подготовить первое «программное» заявление для своей команды (см. главу «Скажи им, какой маркетинг теперь будет»).

Говорит Сергей Казаков: «Самая страшная ошибка для любого топ-менеджера на новом месте (и директор по маркетингу здесь не исключение) – стремление сразу себя проявить перед новым руководством, что обычно выражается в резкой критике существующей маркетинговой деятельности, стремлении все сразу и резко изменить и реорганизовать. Таким образом можно легко «наломать дров» с очевидными неприятными для себя и организации последствиями. «Революционеры» на новых местах обычно больше месяца не задерживаются».

Первая рабочая неделя, как и первое свидание, важна и запомнится надолго. И вам, и тем, с кем вам предстоит встречаться. Подготовьтесь к ней заранее.

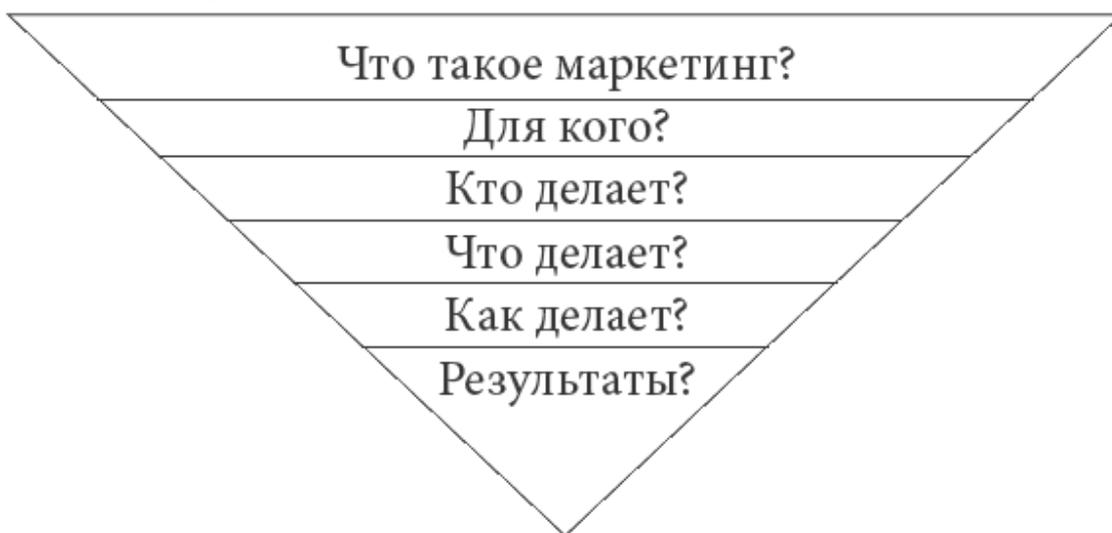
Пирамида Манна

Если вы хотите разобраться с маркетингом в компании, в которой вы начинаете работать, то я рекомендую вам воспользоваться следующим инструментом (см. рисунок внизу).

Я назвал этот инструмент пирамидой Манна.

Не уверен, что она будет пользоваться такой же славой, как пирамида Хеопса, или популярностью, как пирамида Маслоу, но мне кажется, что так она лучше запомнится читателям. Проверим при встрече.

Для нас важны шесть срезов, проходя через которые вы сможете лучше понять ситуацию и улучшить маркетинг в компании.



Во-первых, вы должны понять, что под маркетингом понимается в компании, в которую вы пришли работать. Разброс пониманий может быть гигантским – от простой маркомовской работы (только маркетинговые коммуникации) до руководства отделами продаж, новых продуктов и ценообразования.

Говорит Элина Золотова: «Я искренне считаю, что это нужно выяснять до вашего прихода в компанию. Это совершенно принципиальный момент, от которого зависит, сможете ли вы быть эффективным на этой работе, будет ли вам интересно и т. п.

Коротенький пример из моей жизни. Собеседуюсь с президентом и владельцем одной компании (позиция – директор по маркетингу). В настоящий момент он недоволен и.о. директора по маркетингу. А до него эту должность занимали люди, которые президента полностью устраивали.

Выясняю, что мой потенциальный босс понимает под маркетингом, какие задачи ставит перед маркетингом, что не устраивает сейчас и т. п. На словах все вроде совпадает с моим пониманием роли директора по маркетингу. Но потом он произносит интересную фразу: «Вот сейчас мы пьем кофе с обычным печеньем и конфетами, а раньше, когда у меня была А. (предыдущий директор по маркетингу), были шоколадки с нашим логотипом». Я соглашаюсь, что шоколадки с логотипом, конечно, это здорово. Но в переговорной, где мы сидим, доски от вендоров трехлетней давности... И я считаю, что это гораздо важнее (компания – дистрибьютор, и весь ее бизнес завязан на взаимоотношения с производителями).

В итоге, как мне сказали позже, я не подошла компании как «слишком образованная». Хотя, может быть, и по другим причинам, о которых мне не захотели сообщить... Компания очень достойная, и мне понравились тамошние люди. Но это не так важно. Я не готова работать в компании, в которой моя работа сведется к заказу шоколадок с логотипами (утрирую, конечно)».

Говорит Игорь Манн: «Элина, я не спорю! Для этого и предлагается эта пирамида».

Во-вторых, вы должны понимать, на какие внешние целевые аудитории будет направлен ваш маркетинг.

В одной из компаний, в которых я работал, у нас была только одна целевая аудитория – клиенты (правда, это было очень-очень давно), а в другой их уже было четыре: бизнес-партнеры, клиенты, пресса и университеты связи.

Говорит Сергей Казаков: «У маркетинга в принципе не может быть только одна целевая аудитория (если только руководство на этом не настаивает), ведь существует понятие макросреды маркетинга. И обязанность топ-маркетолога#– выявление институциональных аудиторий в своем бизнесе и стремление к созданию полной гармонии во взаимоотношениях с ними».

В-третьих, важно понимать, кто делает маркетинг в компании. Это может быть только команда маркетинга, но к ней также могут добавиться консультанты и поставщики маркетинговых услуг.

Говорит Сергей Казаков: «Маркетингом в компании должны в определенном смысле заниматься все ее сотрудники. Конечно, не имеется в виду, что финансисты должны писать пресс-релизы, а сервисные инженеры заниматься версткой каталога. Здесь подразумевается прежде всего клиенто-ориентированность всего персонала, и именно здесь мы имеем самые большие проблемы (см. историю про «Ашан» в главе «Время#– деньги, время – возможности»; хотя, впрочем, классический формат дискаунтера не предполагает удобств для покупателей). Новое маркетинговое мышление всего персонала предполагает такой порядок вещей, чтобы каждый сотрудник вполне сознательно (а не потому, что в фирме идет очередная кампания по улучшению обслуживания) каждый день задавал себе вопрос: «Что я еще такого смогу сделать на своем месте, чтобы облегчить жизнь нашим клиентам?»

Этого добиться очень сложно, но тем не менее нужно: в этом заложен потенциал и будущее российского маркетинга».

Если компания работает через бизнес-партнеров, то, на мой взгляд, необходимо относить к числу тех, кто делает маркетинг, и менеджеров по маркетингу из компаний-партнеров.

Понятно, что в том случае, если на вас работают поставщики и консультанты, а с вами работают бизнес-партнеры, это зона вашей ответственности (об этом в главах «О#консультантах», «Поставщики заслуживают еще большего» и «Маркетинг для партнера, с партнерами и через партнеров»).

В-четвертых и в-пятых, необходимо проанализировать инструментарий, которым пользуются в компании, а также то, насколько полно и с каким результатом он применяется (я называю это упражнение «аудитом маркетинговых инструментов». Это очень полез-

ное упражнение, которое при правильном проведении аудита дает много новых интересных идей).

Инструментарий зависит от очень многих факторов (мне кажется, что это тема для докторской диссертации – дарю). Рекомендую делить его в зависимости от ваших целевых аудиторий.

В-шестых, важно понимать, какие показатели вы будете использовать для определения эффективности маркетинговых инструментов и по каким показателям будут оценивать вашу работу, работу маркетинга в целом.

Пожалуй, все.

Эта пирамида, этот простой, минималистский подход поможет вам не пропустить важного и получить видение общей картины в считанные часы (дни)...

Работает. Проверено на людях (Анна использовала ее в работе со многими клиентами – они были довольны результатами).

Скажите им, какой маркетинг теперь будет

Итак, позади первая рабочая неделя, множество встреч, первые обещания коллегам и первые выводы, которыми вы поделились с вашим непосредственным руководителем.

И впереди первые выходные, в течение которых вам нужно и отдохнуть, и переработать все сделанные записи, и главное – установить для себя приоритеты в работе на ближайшие 90 дней.

Говорит Элина Золотова: «Для меня важна ясная перспектива хотя бы на год плюс наиболее вероятные сценарии развития компании (и, следовательно, маркетинга) на два-три года вперед».

Ваши приоритеты должны стать приоритетами всей команды. Для этого вам необходимо сделать их публичными.

Сделать это можно тремя способами: на общем собрании команды, путем индивидуальных переговоров с каждым из сотрудников и комбинированным способом. Я бы рекомендовал последний.

Сначала стоит провести индивидуальный разговор с каждым из новых коллег, объяснить, чего вы ждете от него (иногда это может быть просто «Продолжайте работать в том же духе и по тем же задачам; если что, скорректируем ваши задачи и методы работы позже»). Потом можно в общих чертах обрисовать то, как вы видите организацию маркетинга в будущем, что изменится и как.

Индивидуальные беседы с каждым сотрудником позволяют убить двух зайцев.

Во-первых, вы подготовите каждого из них к тому, что вы будете озвучивать на общем собрании.

Во-вторых, вы сможете услышать комментарии, возражения, опасения, связанные с вашими новыми установками (будьте готовы, что люди могут молчать). Вы сможете принять их во внимание, а может, даже где-то скорректировать свои планы.

Итак, теперь вы можете собрать свою команду и сказать им, какой маркетинг отныне будет.

Подумайте, что вы скажете. Продумайте, как вы это скажете. Кристальность, ясность и твердость мысли гарантирует ясность объяснения и ясность понимания. Готовьтесь заранее.

Все люди, даже маркетеры, боятся перемен!

Говорит Игорь Манн: «В одной из компаний, в которых я работал, маркетинг был организован очень даже хорошо. Нам предстояли изменения, но большинство из них были долгосрочными».

Проведя ряд индивидуальных встреч с коллегами, я позже собрал всех сотрудников отдела маркетинга, где предложил концепцию «+5 %».

Идея заключалась в этом – чтобы предложить изменения, но эволюционные, постепенные».

Говорит Андрей Тоненков: «Чтобы успокоить команду, я стараюсь показать, что перемены пойдут всем на пользу. Повысится отдача – повысится и оплата. Больше и серьезнее задачи – выше квалификация, что также может означать рост оплаты, рост профессиональной независимости».

Говорит Сергей Казаков: «На этой первой встрече я бы не рекомендовал делать серьезные программные заявления, особенно касающиеся изменения маркетингового инструментария, – помните: вы в компании всего ничего! Это все будет, но позже. Можно говорить о своих

предложениях по улучшению применяемых инструментов, и, главное, дайте позитивную оценку всего того, что делалось до вас: «без прошлого нет будущего».

Говорит Дмитрий Андронов: «Не согласен с тем, что по истечении первой недели надо что-то менять и устанавливать цели. В новой компании, особенно если она большая, нужно сначала понять все процессы, а уж потом менять их. Из личного опыта: первые две недели я требовал от сотрудников только одного – чтобы они работали как и раньше, но подробно объясняли мне, зачем они делают те или иные вещи и почему именно так. Этот вариант изменений намного более долгий, но позволяет сохранить все сильные стороны, которые были до вашего прихода. И глубоко разобраться в процессах».

Говорит Полина Петруша: «Собрание можно устроить не только для команды! Надо потом презентовать это и фирме (всей или руководству)».

Если вы не сумеете объяснить своей команде, какого маркетинга вы ждете от них, – вы его и не получите. Один в маркетинге, как и в поле, не воин.

Особенности пути

Большая разница (или насколько вы директор по маркетингу?)

Как мы знаем, в комплексе маркетинга есть несколько элементов.

И можно определить, насколько вы директор по маркетингу, по количеству элементов, которые вы контролируете.

На четверть, половину, две трети – или полностью.

Посмотрим на моем опыте.

Когда я работал в компаниях-вендорах (поставщиках телекоммуникационного оборудования, таких как Lucent, Avaya, Alcatel), то, насколько бы активным и инициативным я ни был, я отвечал за одно P – promotion (продвижение). Так уж принято в больших компаниях.

Я был директор по маркетингу на ¼.

Продукты в этих компаниях разрабатываются за рубежом (в продуктовых «домах»).

Ценообразование – процесс, к которому ты вообще не имеешь никого отношения.

Дистрибуцией занимаются специальные подразделения.

И если быть откровенным до конца, то и большинство креативных материалов и концепций производились в штаб-квартире с помощью агентств со всемирно известными именами. И даже если они тебе не очень нравились или не подходили в силу каких-то обстоятельств, ты практически ничего не мог поделать.

Героем в крупных международных компаниях часто становится тот маркетер, который может победить систему. Что-то локализовать, где-то обойти правила, где-то нарушить их.

А иногда даже просто тот, кто проявляет инициативу.

Но когда в 2005 году я, Михаил Иванов и Михаил Фербер запустили издательский проект, то я, как говорят в Одессе, увидел большую маркетинговую разницу.

Мы втроем занимались всем. И у каждого появилась возможность заниматься всеми элементами комплекса маркетинга.

Мы занимались позиционированием издательства (positi-oning).

Мы занимались подбором зарубежных деловых книг, общались с российскими авторами, литературными агентствами, сами занимались переводом, редакторской правкой, дизайном (product)...

Мы определяли цены на книги, договаривались об условиях с оптовиками и магазинами в Москве (price).

Мы занимались разработкой каналов продаж (place of sale), договариваясь с интернет-магазинами, книжными магазинами, организаторами конференций (я лично развозил первые наши книги по магазинам Москвы – интересный опыт).

Реклама, PR, мерчендайзинг (promotion)... и здесь вся нагрузка была на нас.

И что самое главное – никто не стоял над душой и не говорил тебе: «Так не принято», «Так не корпоративно»...

Мы творили по полной – «зажигая» по каждому элементу.

Вот только некоторые примеры.

Price. Мы играли – свободно – со скидками: и в процентах, и в абсолютных величинах. Мы устанавливали премиум-цены – и держали их (и держим).

Place of sale. Мы создали одну из лучших в Москве курьерских служб доставки книг (проверьте!), первыми в стране начали продажу деловых книг через вендинговые машины, первыми ввели подписку на деловые книги. И еще много чего сделаем, но говорить сейчас о наших проектах рано (извините, конкуренты тоже читают наши книги).

Personnel. У нас виртуальный офис (зато 1200 кв. км!). У нас нет бюрократии, наш исполнительный директор – вчерашний студент, который писал у меня диплом каких-то три года назад, а наш менеджер по маркетингу – студентка 4-го курса... И при этом у нас самый лучший маркетинг среди всех издательств деловой литературы!

Product. Закладка. Широкие поля и специальные страницы для записи идей. Хорошая бумага. Печать в одной из лучших московских типографий. Дизайн обложки и оформление книги в студии Артемия Лебедева...

Тщательный отбор книг. Тщательный перевод и редактирование.

А как мы работаем с российскими авторами!..

Promotion. Чего мы только не сделали здесь! (и что мы еще здесь сделаем!)

В общем, много и живо. И если вам интересны детали, то вы можете найти их на нашем сайте.

В общем, маркетинг по полной программе (включая продажи)!

И знаете, что я вам скажу, поработав два года директором по продажам и маркетингу («Фавор»), восемь лет директором по маркетингу в компаниях-вендорах и три года в издательском бизнесе?

Во-первых, я теперь всегда буду ценить людей, которые имеют или имели свой бизнес. Предпринимательский опыт#– это что-то совершенно особенное!

Говорят, что лучшие капитаны получаются из полковников. Так и в наемном бизнесе: лучший маркетер получится из человека с опытом собственного дела.

Бывают разные причины, почему предприниматель уходит из своего дела: усталость, невозможность конкурировать с «гигантами» (чтобы там ни говорила наука маркетинга, но иногда и по рыночным нишам большие компании проходят так, что от ниши ничего не остается), или просто не пошел бизнес...

Говорит Анна Турусина: «Нанимая на работу человека, который имел достаточно длительный опыт ведения собственного бизнеса, следует учитывать, что такой специалист требует несколько другого стиля управления. Универсальных рецептов нет, но в целом такие люди требуют предоставления большей ответственности, большей свободы. Зачастую они готовы принимать самостоятельные решения исходя из собственного видения ситуации, и это видение не всегда совпадает с видением директора по маркетингу и (или) генерального директора, собственника компании. А если бывший предприниматель работает как функционер, задачи и регламенты поведения которого расписаны от «А» до «Я», то он быстро теряет интерес. И такое поведение может быть источником недопонимания и конфликтов. Вот почему бывших предпринимателей неохотно принимают на работу крупные (особенно западные) компании. Но при грамотном

использовании все эти качества бывшего предпринимателя могут стать для компании источником дополнительных преимуществ».

Во-вторых, я уверен, что лучший маркетер – это маркетер с опытом продаж. Если у вас такого опыта нет, то обязательно получите его (это не поздно сделать, даже когда вы начали работать директором по маркетингу)!

Одна моя знакомая, которая выходила работать директором по маркетингу в крупную компанию-реселлер, поступила очень неожиданно.

За две недели до своего официального выхода на работу в этой должности она устроилась работать в один из фирменных магазинов обыкновенным менеджером по продаже.

Она прошла краткосрочные курсы обучения, с неделю поработала «в поле», получила огромное количество информации, которую иным образом и не получишь, многое услышала, многое увидела.

И когда она начала работать директором по маркетингу, то ее первые шаги, идеи, инициативы были невероятно практичными.

Мудро. Очень мудро.

В-третьих, хотя это действительно кайф – заниматься всем комплексом маркетинга и быть ответственным за его результаты в бизнесе, но можно быть хорошим директором по маркетингу, отвечая за отдельные его элементы.

Не важно, сколько элементов комплекса маркетинга ты контролируешь, важно, как ты это делаешь.

Поэтому не завидуйте тому, кто контролирует больше элементов комплекса маркетинга, чем вы.

Просто работайте – классно, с драйвом – с тем, что вам поручили. И большая маркетинговая ответственность вас найдет.

Уверен, вам это понравится.

Выдающийся политический деятель компании

Помнится, в годы развитого социализма был такой термин#– «выдающийся политический деятель». Такого звания удостаивались те, кто в жесткой товарищеской борьбе достигал самых вершин.

Плохие новости: теперь такой «титул» достанется вам автоматически, как приложение к должности.

Хотите вы или нет, но вы – директор по маркетингу, а#следовательно, выдающийся политический деятель вашей компании. И если вы так не считаете (ой ли?), то так считают ваши подчиненные, коллеги и ваш руководитель.

И как ранее многим партийным деятелям, теперь вам надо поддерживать высокий рейтинг среди ваших «избирателей».

Кто они? Руководство компании, клиенты, бизнес-партнеры, конкуренты, пресса, сотрудники, коллеги...

Вы должны учитывать их мнения и интересы (видимые и невидимые, публичные и неявные), взаимоотношения между ними (альянсы, трения, конфликты...).

Я бы многое мог написать на эту тему, но здесь отмечу самое главное.

Если в книге «Маркетинг на 100 %: ремикс» я писал о том, что менеджер по маркетингу может сделать карьеру, не занимаясь «политикой», то сейчас я хочу предупредить вас о том, что сделать карьеру директора по маркетингу (т. е. вырасти в должности и даже удержаться в ней), не занимаясь «политикой», практически невозможно.

Если вы хорошо знаете, что такое «бизнес-политика», то я вас поздравляю – все вышеперечисленное (названное и неназванное) не составит вам большого труда.

Если вы слабо разбираетесь в «политике», то вам лучше освоить ее как можно скорее.

К сожалению, из книг этому искусству не научишься.

Здравый смысл. Практика, практика и еще раз практика. И, пожалуй, советы наставника, а еще лучше – более опытного и искушенного коллеги одного с вами уровня, а в идеале – вашего руководителя.

Быть директором по маркетингу и быть свободным от «политики» – нельзя. Но не забывайте, что вы директор по маркетингу, а не директор по «политике». Не увлекайтесь.

Больше маркетинговых контактов

В современной теории продаж считается, что чем больше горизонтальных контактов компания-продавец будет иметь с компанией-покупателем, тем выше вероятность покупок, лояльность и т. д.

Горизонтальные контакты означают, что топ-менеджер компании-продавца должен поддерживать отношения с топ-менеджером компании-покупателя. Менеджеры по продажам – с менеджерами по закупкам. Логисты – с логистами. Финансовый директор – с финансовым директором. Главный бухгалтер – с главным бухгалтером...

Напрашивается естественный вывод: директор по маркетингу должен установить и поддерживать контакты с коллегой из компании-покупателя.

Да, это не так логично, как в названных выше случаях. Другим сотрудникам приходится общаться в силу того, что так естественно, так принято. А вот общение маркетеров между собой еще не привычно, редко.

Но это не означает, что его не должно быть.

Еще раз: чем больше горизонтальных контактов компания-продавец будет иметь с компанией-покупателем, тем выше вероятность покупок, лояльность и т. д.

Почему бы в таком случае не установить еще один контакт?

Кстати, для начала можно выступить с инициативой – аудита отношений между вашей компанией (продавцом) и другими компаниями (бизнес-партнерами).

Каких связей нет? Что можно предпринять, чтобы их установить? (Примите во внимание такие инструменты, как семинары, обучение, подарки, совместные выезды на пикник.)

И, естественно, позаботьтесь о том, чтобы была установлена связь «маркетинг – маркетинг».

Пригласите вашего коллегу на ланч.

Поговорите о том, кто и как попал в маркетинг, кто где учился, кто что читает...

Запоминайте (записывайте) то, что вам кажется полезным, интересным (часть информации вы сможете потом передать коллегам из отдела продаж).

Посоветуйте коллеге какую-нибудь свежую книгу о маркетинге (см. главу «Читать!»), позже подарите эту книгу.

Посоветуйте хороший тренинг или семинар.

Есть и другая причина для того, чтобы общаться с коллегой из компании-партнера или компании-покупателя. Вы просто получаете дополнительный опыт. И делитесь своим.

Второй фронт

Кто-то из мудрых (то ли военных, то ли политиков) однажды заметил, что невозможно выиграть войну, сражаясь на двух фронтах.

Справедливо и обратное. Чем больше у вас союзников, тем выше ваши шансы на победу.

В бизнесе это надо понимать так: чем больше у вас союзников из других отделов, тем лучше для маркетинга (и для бизнеса в целом). Дружите с HR – и вам проще будет делать внутренний маркетинг. Дружите с IT – если у вас будет CRM проект, хорошие связи с ними вам здорово помогут.

Дружба – это больше, чем воспитанность и хорошие манеры.

Последнее – must have. Имейте, приобретайте, улучшайте.

Относитесь ко всем – от секретарей на ресепшн, охранников, водителей до высшего менеджмента компании – с одинаковым уважением. Хорошие манеры тогда хорошие, когда они одинаковы для всех.

Дружите с отделом продаж (без комментариев!), логистики (кто вам поможет растаможить и доставить оборудование на выставку), юристами (и ваши договора будут быстро проходить юридическую экспертизу), секретарями (от них многое зависит, и они очень много могут сделать для вас сверх своих обязанностей – к тому же от них вы можете узнать много интересного) и т. д. и т. п.

Говорит Элина Золотова: «И с бухгалтерией!»

Мне кажется, больше всего конфликтов возникает у маркетологов с продавцами и финансистами.

Пример с последними. Новый финансовый директор заявляет мне как-то: «Программа маркетингового фонда существует для того, чтобы ее правила соблюдались. Разве нет?» Я отвечаю: «Нет, не для этого. Маркетинговые фонды нужны для поддержания лояльности партнера, для повышения его заинтересованности в продвижении нашего бренда и в продажах нашей продукции». (Диалог случился после того, как я отправила финансистам заявку на компенсацию из маркетингового фонда средств дилеру за проведенную им нестандартную акцию). После чего мы договорились о том, где моя территория, где ее. Больше конфликтов не было».

Чем лучше у вас будут отношения с коллегами, тем лучше будет отношение к вам лично, к сотрудникам отдела маркетинга и к маркетингу в целом.

Чувство № 6

В маркетинге мы должны влиять на все органы чувств наших клиентов. Слух, обоняние, осязание, зрение, вкус – все должно использоваться для того, чтобы произвести впечатление.

Но есть и чувство номер шесть – некоторые считают, что это интуиция, а некоторые – что это чувство юмора. Я больше согласен с последними.

«Когда клиенты смеются, они проще расстаются с деньгами». И я убежден, что хороший директор по маркетингу – это человек с хорошим чувством юмора.

Во-первых, он точно сможет включить в воздействие на клиента все шесть органов чувств. Во-вторых, у него выше запас оптимизма (качество, необходимое для руководителя, начальника, лидера). В-третьих, он будет более приятным собеседником и более эффективным спикером.

Конечно, во всем нужна мера. Есть известная фраза: «люди не покупают у клоунов» (у абсолютных клоунов, я бы сказал).

Наверное, верным будет и предположение, что люди не захотят работать под руководством клоуна (один HR-директор рассказал мне, что они уволили директора по маркетингу с негласной формулировкой «безудержный оптимизм» – поучительный пример).

Знайτε меру – где шутить, с кем и как.

И последнее. С чувством юмора можно родиться. Но если вам не повезло, то не расстраивайтесь – его можно и воспитать.

Читайте и запоминайте анекдоты, научитесь улыбаться и смеяться (говорят, в Голливуде есть специальные курсы, на которых учат этому, – посмотрите на гонорары актеров, если вы считаете, что это несерьезно!).

Я убежден, что директором по маркетингу не должен быть слишком серьезный человек. Говорят, что человечество смеясь расстается с прошлым. Я думаю, что смеясь оно еще лучше видит и свое будущее.

А если это так, то директор по маркетингу с хорошим чувством юмора к тому же еще и дальновидный человек.

Улыбайтесь.

И давайте повод улыбаться другим. Мы же с вами знаем, это – маркетинг.

«Покажите мне самую большую проблему»

Оставьте «текучку» и оперативную работу вашим подчиненным. Сами же сконцентрируйтесь на самой большой проблеме. Вычислите ее. Решите. Найдите новую.

Большая проблема не видна?

Займитесь ее поиском. Поговорите с коллегами из отдела продаж, развития бизнеса, топ-менеджерами.

Поговорите с директорами по маркетингу из других компаний, спросите, на каких больших проблемах сконцентрированы они.

Устраиваясь на новую работу, обязательно добейтесь от тех, кто вас нанимает, списка этих больших проблем или задач (можно попросить занести все основные задачи в контракт с работодателем – заодно и проверите, готов ли он нести реальную ответственность перед вами). Решайте поставленные задачи и уточняйте новые.

В маркетинге, особенно в больших компаниях, вас запомнят по большим делам.

А это чаще всего – решение больших проблем.

Говорит Наталья Гоцелюк: «Когда из менеджеров по маркетингу я «доросла» до начальника отдела, то мой директор так описал мою предстоящую работу: «Представь, ты плыла на корабле, он утонул, но какое-то число людей спаслось и оказалось на острове. Вокруг одни джунгли, и непонятно, куда идти. Но ты знаешь, что вам нужно на другую сторону острова, там ваше спасение. Ты должна залезть на пальму и сказать остальным, в какую сторону нужно двигаться и прорубать себе дорогу.

Если проводить аналогии, то направление движения (на другую сторону острова) задает руководство или директор по маркетингу (чаще совместно), но как туда попасть (куда именно прорубать дорогу) – это прерогатива директора по маркетингу.

И когда я иногда начинала заниматься текучкой, то слышала: «Ты должна сидеть на пальме».

Кстати, когда поднимаешься «на пальму», то можно увидеть других таких же, сидящих на пальмах, и обменяться опытом и знаниями об опасностях джунглей».

Основные проблемы. Вот ваша основная работа.

Bird's view

Часто у директора по маркетингу возникает необходимость видеть всю картину, все действия команды, основные задачи и статус их реализации. Если ваша команда большая, разбросана по разным офисам, то такая потребность еще острее.

Решение проблемы – в создании способа увидеть все на одном листе.

Говорит Игорь Манн: «Несколько лет назад я работал региональным директором по маркетингу. Моя команда состояла из 8 сотрудников, курирующих 12 ключевых стран. Задачи, которые им приходилось решать, были одинаковы, но скорость их реализации была разной. Кто-то успевал справиться с задачей быстро, у кого-то это не сразу получалось (по самым различным причинам).

Для того чтобы контролировать положение дел в целом, я создал специальный документ в Excel, который позволял мне оценить статус и динамику работ буквально с одного взгляда. Этот документ я назвал Bird's view (с высоты птичьего полета).

Это был необыкновенно полезный инструмент.

Во-первых, все задачи и статус их выполнения были передо мной как на ладони (размер таблицы никогда не превышал полстраницы формата А4).

Во-вторых, каждый член моей команды имел возможность увидеть, как хорошо (или плохо) относительно своих коллег работал по задачам он. Это давало им сильный стимулирующий толчок».

Говорит Анна Турусина: «а я использую для таких целей большую настольную доску. Все задачи записываются на нее (или листочки с записями прикрепляются с помощью магнитов). Очень удобно. Преимущество в том, что наглядность гораздо выше. Каждый может увидеть приоритеты и статус задач».

Создайте для себя подобный документ, и вы увидите, насколько эффективнее станет ваша работа – и работа ваших коллег.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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