

Жаль, что этой книги не было в начале моей карьеры: я бы не набил столько шишек при выстраивании взаимодействия между продажами и маркетингом.

Арсений Тарасов, директор департамента по работе с крупными корпоративными клиентами и партнерами Microsoft Россия

Максим Батырев, Игорь Манн, Анна Турусина

СОГЛАСОВАНО!

Как повысить
доходы компании,
подружив продажи
и маркетинг?



Игорь Манн

**Согласовано! Как повысить
доходы компании, подружив
продажи и маркетинг**

«Манн, Иванов и Фербер»

2016

УДК 658.8
ББК 65.291.33

Манн И. Б.

Согласовано! Как повысить доходы компании, подружив продажи и маркетинг / И. Б. Манн — «Манн, Иванов и Фербер», 2016

ISBN 978-5-457-98043-3

Между отделами маркетинга и продаж нередко споры, из-за которых компания в целом теряет прибыль. Эта книга призвана помочь распознавать и вовремя тушить конфликты. Можно сразу прикинуть сколько будет стоить каждая из 25 предложенных мер, кому ее поручить и сколько времени займет исполнение. В конечном счете от согласованных действий двух отделов зависит прибыль компании. Для руководителей и персонала отделов маркетинга и продаж, коммерческих директоров, руководителей компании и собственников бизнеса.

УДК 658.8
ББК 65.291.33

ISBN 978-5-457-98043-3

© Манн И. Б., 2016
© Манн, Иванов и Фербер, 2016

Содержание

От партнера издания	6
От авторов	7
Максим Батырев	7
Игорь Манн	9
Анна Турусина	10
Введение	11
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Игорь Манн, Анна Турусина, Максим Батырев Согласовано! Как повысить доходы компании, подружив продажи и маркетинг

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Максим Батырев, Игорь Манн, Анна Турусина, 2016

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

* * *

От партнера издания

Задача повышения эффективности взаимодействия отделов маркетинга и продаж волнует практически всех предпринимателей. Это подтверждается множеством вопросов на семинарах и мастер-классах как от «стартаперов», так и от опытных руководителей устоявшегося бизнеса. В текущей экономической ситуации пришло время подвергнуть детально внутреннему аудиту ключевые бизнес-процессы. Задачи маркетинга и продаж лишь на первый взгляд разные: у сотрудников этих отделов отличаются характер, KPI, компетенции, опыт, амбиции. Маркетологи креативны и при этом мыслят стратегически и более долгосрочно. Продавцы конкретны, их волнует результат «здесь и сейчас». Сложившиеся сейчас в бизнесе и технологиях условия, которые не прощают внутренней неэффективности, позволяют вместе с тем измерить вклад в успех компании каждого подразделения и каждого сотрудника.

При качественном, комплексном подходе к взаимодействию маркетинга и продаж, при определенной политической воле руководства наладить эти процессы вполне возможно, и книга поможет в этом. Очень важно, что она представляет собой готовые инструкции к действию, выведенные из практики. Потратив всего десять минут на чтение соответствующего раздела, можно тут же решить, как быстро и точно нужно действовать.

С приходом цифровых технологий граница между продажами и маркетингом несколько размывается: есть общий процесс, который можно описать как развитие бизнеса, или business development. В интернет-магазине нет как таковых продаж: клиента «ведёт» цифровой маркетинг, от строки в поисковике до совершения покупки. А в high-level сегменте сложных B2B услуг почти нет маркетинга: ты продаешь эксперта или команду с уникальным профессиональным опытом. Для роста бизнеса важно качественное взаимодействие маркетинга и продаж, и для этого требуются три составляющие: люди, процессы и технологии. В книге в первую очередь речь идет о людях и процессах; о технологиях говорится мало, но все мы понимаем, что записывать идеи в блокнот – это прошлый век.

Есть один важный момент: ничего не будет работать, пока не сформируется привычка, поддерживаемая технологическим процессом. Посмотрите, как в вашей компании устроены документооборот, коммуникация между сотрудниками – наверняка после прочтения этой книги вы увидите места, которые можно усилить. Сделайте предлагаемые авторами процессы частью ритма вашего бизнеса и закрепите технологическими решениями. Начать можно с уже имеющихся, например простых общих файлов OneNote в корпоративном файловом хранилище OneDrive или удобного решения для общения сотрудников Skype для бизнеса, а продолжить настройкой и оптимизацией бизнес-процессов с помощью корпоративного портала на Sharepoint и CRM-решения. Мы уверены, что дружба маркетинга с продажами при поддержке IT способны на многое!

Арсений Тарасов,

директор департамента по работе с крупными корпоративными клиентами и партнерами Microsoft Россия

От авторов

Максим Батырев

Мне как человеку, который несколько последних лет работал директором по продажам, иногда очень сложно понять, для чего маркетологи многих российских организаций реализуют те или иные проекты.

Я вижу очередную классную рекламу, на которую явно был потрачен не один миллион рублей, – и у меня не возникает желания купить рекламируемый продукт.

Я вижу в социальных сетях страницу бренда, у которой несколько десятков тысяч подписчиков, но под каждым постом не больше десяти «лайков». Уже из-за этого мне не хочется становиться клиентом этой компании.

Я читаю авторские рассылки многих консалтинговых компаний, но меня даже не пытаются зацепить как клиента и что-нибудь мне продать.

Я посещаю бизнес-завтраки с приглашенной западной бизнес-персоной, организованные каким-нибудь известным брендом, но и там не становлюсь его приверженцем. Все это наводило меня на мысль, что маркетологи не хотят решать проблему продаж, а идут по своему, порой странному и непонятному для меня пути.

А когда я начинаю спрашивать маркетологов, для чего они затевают тот или иной проект, то слышу самые разнообразные ответы, но все они сводятся к одному.

- Ну как же? Мы снимем этот фильм, выложим на YouTube, люди будут смотреть его и потом узнавать наш бренд. Мы делаем это ради узнаваемости бренда!

- Мы сделаем классную креативную рекламу в аэропортах, люди будут пить кофе и смотреть на нашу рекламу. Мы делаем это ради продвижения торговой марки!

- Мы запустим конкурс федерального масштаба, мы будем привлекать людей в нашу бонусную программу, у нас будет собственный брендбук, мы разработаем систему лояльности бренду, мы будем греметь на всю страну!

Услышав все это от родного маркетинга, руководитель коммерческого отдела, менеджер по продажам и другие сотрудники, которые напрямую работают с клиентами, снова тяжело вздыхают и идут делать свою непростую работу – продавать продукт компании. Продавать и думать, что маркетинг опять им не помогает.

Маркетинг занимается своим делом, а продажи – своим.

Но ведь так не должно быть! Именно здесь и возникает вечный конфликт между продавцами и маркетерами: продавцы снова недовольны идеями маркетинга, который «так далек от настоящих клиентов», а маркетологи недовольны продавцами: они-де «губят на корню все гениальные идеи».

Одна из самых гениальных цитат, характеризующих конфликт продаж и маркетинга, – высказывание Дэна Кеннеди из книги «Жесткий директ-маркетинг»¹:

¹ М.: Альпина Паблишер, 2014.

«Задачи крупной компании в маркетинге и рекламе

1. *Ублажить/успокоить совет директоров (в котором почти никто не смыслит в маркетинге и рекламе, но каждый много чего об этом думает).*
2. *Ублажить/успокоить акционеров.*
3. *Выглядеть подобающе и пристойно для СМИ.*
4. *Иметь фирменный стиль.*
5. *Выигрывать призы за рекламу.*
6. *Ну и продать что-нибудь.*

ВАШИ ЗАДАЧИ

1. *Что-нибудь продать. Поскорее».*

На мой взгляд, плох тот маркетинг, который не влияет на увеличение продаж. А маркетолог, который создал классный (по его мнению) продукт, не заслуживает похвалы, если этот «классный» продукт не принес нам дополнительных денег.

В начале 2015 года мы встретились с Игорем Манном, и я, немного опасаясь за свою жизнь и здоровье, изложил свою точку зрения лучшему маркетеру страны... Зажмурив глаза в ожидании удара, я услышал слова Игоря: «Ты прав, Максим. Маркетинг существует только для того, чтобы влиять на результат в продажах». В этом разговоре и родилась идея написать книгу для того, чтобы у коммерческих и маркетинговых служб любой организации была возможность погасить конфликт, правильно расставить приоритеты в работе и начать эффективно взаимодействовать.

Для увеличения продаж, естественно!

Игорь Манн

Больше десяти лет я был директором по маркетингу в самых разных компаниях – российских, европейских, американских...

Три года я был директором по продажам.

Десять с лишним лет я занимаюсь консалтингом в области маркетинга.

И я могу уверенно утверждать: в 90 % российских компаний существует конфликт между маркетингом и продажами.

Сотрудники маркетинга (маркетеры) недовольны тем, что и как делают сотрудники отдела продаж (продавцы). Продавцы недовольны тем, что делают маркетеры.

Результат: страдают маркетинг, продажи, компания.

Я и Анна Турусина (мой соавтор по этой книге, мой партнер и генеральный директор компании «Маркетинг машина») разработали стандартное, коробочное решение этой проблемы.

С 2008 года (когда появилось это решение) мы смогли помочь десяткам компаний (с которыми работали как консультанты) – но это же капля в море!

Чтобы помочь как можно большему количеству компаний, которые страдают от этого конфликта, мы и написали эту книгу.

Она короткая. В ней нет «воды» – просто инструмент за инструментом. Читайте и применяйте те из них, которые подходят для вашей ситуации и вашей компании.

Она для маркетеров – продвинутых менеджеров по маркетингу, директоров по маркетингу (СМО – Chief Marketing Officer) и руководителей служб маркетинга.

Она для продавцов – продвинутых директоров по продажам (ССО – Chief Commercial Officer), коммерческих директоров, руководителей отделов продаж.

Для обозначения сотрудников отдела продаж есть много слов и словосочетаний:

Консультант по продажам.

Специалист по продажам.

Менеджер по продажам.

Эксперт по продажам.

Эккаунт-менеджер.

Коммерсант.

Продажник.

Продавец.

Сейлзмен.

Торговец.

Сейлз.

Боец.

Единого верного термина, увы, нет.

Мы обычно используем термин «менеджер по продажам». Но в вашей компании и в вашем случае термин может быть другим (только не обижайте своих сотрудников отдела продаж термином «продажник». Уж очень унинительно это слово звучит...).

Она для продвинутых руководителей компании – генеральных директоров (СЕО – Chief Executive Officer), исполнительных директоров, собственников и акционеров.

Для тех, кто хочет, чтобы конфликт прекратился и превратился в сотрудничество – взаимовыгодное, полезное и эффективное.

Так и будет. Просто читайте – и делаете.

Анна Турусина

Так получилось, что я работала как на стороне маркетинга, так и на стороне продаж. И с претензиями, которые предъявляют друг другу эти службы, знакома не понаслышке.

Маркетинг обычно жалуется: «Мы столько для них (продаж) делаем, а они это не ценят и не используют». Продажи еще более категоричны: «Маркетинг занимается какой-то ерундой, к нам и к реальности это не имеет никакого отношения».

Как вы понимаете, повышению эффективности бизнеса ни та ни другая позиция не способствует.

Не могу не согласиться, что маркетинг во многих компаниях несколько оторван от реальности, плохо знает клиента, чересчур увлекается прожектерством и креативом.

Но и у продаж рыльце в пушку: продавцы зачастую очень консервативны, используют ограниченный набор прямолинейных, незамысловатых, проверенных временем инструментов, не желая экспериментировать и развиваться, – и при этом мечтают, чтобы клиенты сами пришли и купили (а сделать эту мечту реальностью может только маркетинг).

Если делать одни и те же вещи, будешь получать одни и те же результаты.

Только подружив маркетинг с продажами, объединив знания, умения и силы и направив их на достижение единой цели, можно сделать рывок и обогнать конкурентов.

О том, как это сделать, – эта книга.

Введение

Для разрешения конфликта между маркетингом и продажами нам потребуются следующие руководители и их подразделения.

Акционер/акционеры

На старте бизнеса могут заложить основы бесконфликтного сотрудничества двух подразделений.

При сильном конфликте и жестком противостоянии СМО и ССО (см. ниже) могут вмешаться и расставить точки над i.

СЕО

Chief Executive Officer – генеральный директор компании. Отвечает, в частности, за бесконфликтную совместную работу подразделений маркетинга и продаж.

В его арсенале множество инструментов, применение которых позволяет свести конфликт на нет, включая приглашение консультантов и [«последнее предупреждение»](#).

СОО

Chief Operation Office – исполнительный директор компании. Зачастую обладает полномочиями СЕО и поэтому может/должен делать все для того, чтобы конфликта не было, и для того, чтобы погасить все-таки начавшийся конфликт в кратчайшие сроки.

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.