

## Игорь Борисович Манн Маркетинг на 100%: ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу



«Манн, Иванов и Фербер»; М.; 2007  
ISBN 978-5-902862-40-6

### Аннотация

«Маркетинг на 100%: ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу» – пятое издание бестселлера «Маркетинг на 100%», суммарный тираж которого превысил 40 тыс. экземпляров.

Книга «Маркетинг на 100%» была номинирована в 2003 году на «Книгу года» (раздел «Деловая литература»). В 2003, 2004 и 2005 годах была признана лучшей книгой года Гильдией маркетологов.

В 2004 году, согласно отчету сообщества E-executive.ru, стала единственной книгой российского автора, вошедшей в топ-10 книг по маркетингу, и названа лучшей книгой в категории «Маркетинг как технология».

Книга рекомендована широкому кругу читателей: ученикам экономических классов средних школ и студентам высших учебных заведений, менеджерам и директорам по маркетингу, руководителям коммерческих служб, руководителям компаний и предпринимателям.

Для многих ваших коллег эта книга уже стала настольной.

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:**

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**  
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).

## Содержание

Предупреждение читателю и гарантия автора	6
Вступление	7
Путь к работе	9
Кого они хотят и кого они возьмут?	9
«Требуется менеджер по маркетингу с опытом работы»	13
Ваш первый рабочий день	16
Маркетинг вокруг нуля	18
Суха теория, мой друг	21
Скажите мне, что такое маркетинг, и я скажу, какой у вас маркетинг	21
ЗАБУДЬТЕ ВСЕ, ЧЕМУ ВАС УЧИЛИ	22
Знайте свой товар (услугу) поверхностно	25
Где самый интересный маркетинг?	26
Приобретать, удерживать и возвращать клиентов	28
Идейная работа	32
Думайте 24 часа в день и задумывайтесь на 10 минут в день	32
Большая и маленькая идеи	34
«Не убий» и «не зевай»	37
Ищите обратную связь	39
Правила игры	41
Объясните всем вокруг, что такое маркетинг	41
Всегда говорите «да» руководству и менеджерам по продажам	43
Правильные точки зрения	45
Совещания и собрания	47
Маркетинг руководителей	50
Внутренний маркетинг	51
Бумаги или работа?	53
Мощно и в точку (как делать презентации в PowerPoint)	56
Будьте проще	60
«Спасибо»	62
Fun!	63
Соревнуйтесь!	65
Есть контакт	66
Тайм-маркетинг	68
Как хорошо, что есть конкуренты!	70
Бюджетирование и планирование	73
Планирование	73
Бюджет: как делать, как представить и как отчитаться	75
Цепочка планирования	79
Маркетинг с нулевым бюджетом – это не нулевой маркетинг	81
Мерь!	83
Менеджер по затратам, не выходи за рамки бюджета	86
Ставки на поставки	87
«Здравствуйте, я ваш поставщик»	87
Поставщик заслуживает большего	91
«До свидания!»	93

Не ошибается тот, кто не занимается маркетингом	95
Делайте ошибки, но не повторяйте их трижды	95
«Май ашипки»	97
Только без паники!	99
Ошибки маркетера vs. «10 смертных грехов маркетинга» Ф.Котлера	102
Смертельное оружие	104
При всем богатстве выбора на самом деле выбор небольшой	104
Мои семинары	106
Каков подарочек!	112
Прямой маркетинг не должен делаться криво	116
Ваша задача – заставить их говорить (отзывы клиентов)	118
«Давайте сделаем веб-разворот»	123
Как быстро увеличить продажи?	126
«Приемчики» маркетинга	131
Маркетинг самого себя	133
Самомаркетинг	133
Do you speak Russian?	135
Все, что вы говорите и пишете, – реклама	136
Кто ваш наставник?	137
Не останавливайтесь (учиться)!	139
Лучшие вопросы и ответы менеджера по маркетингу	145
Сила мелочей в том, что их много	146
Маркэтинг или мэркетинг	146
«Вот моя визитка»	147
10 вещей, которые надо сделать, чтобы стать лучше	150
Маркетинговые миниатюры	151
Спрашивали? Отвечаем	170
Посвящается любопытным	170
МВА? May be	171
Горячая десятка	172
«Хороший ли у меня менеджер по маркетингу?»	174
Карьера менеджера по маркетингу	175
«У меня нет опыта работы в маркетинге. Как устроиться на работу?»	176
Размещать рекламу на машинах или нет?	179
Умрет ли маркетинг?	180
«Мне поступать через год в институт. Стоит идти учиться на маркетинг?»	181
Вам и вашему руководителю	183
Каков топ, таков и маркетинговый приход	183
Эволюция маркетинга в компании не по Котлеру	187
Ваш последний рабочий день	190
Будущее маркетинга. Будь готов	195
Приложения с комментариями	201
Приложение №1	201
Приложение №2	208
Приложение №3	209
Приложение №4 Что беспокоит наших клиентов?	212

Комментарии	213
Приложение №5	217
Приложение №6	219
Приложение №7	220
Приложение №8	222
Приложение №9	223
Приложение №10	228
Приложение №11	229
Приложение №12	231
Приложение №13	240
Приложение №14	242
Приложение №15	243
Заключение	245
Об авторе	246

# Игорь Манн

## Маркетинг на 100%: ремикс

### *Как стать хорошим менеджером по маркетингу*

#### Предупреждение читателю и гарантия автора

*Каждая формула, включенная в книгу, уменьшает число ее читателей вдвое.*  
**Стивен Хокинг**

Эта книга – не научная монография.

Вы не найдете в ней математических формул, пространных рассуждений и размышлений, сложных моделей и запутанных определений. В ней даже нет авторского определения того, что такое маркетинг (как дать определение тому, что для тебя почти полжизни?).

Эта книга не о стратегическом маркетинге.

Модное слово «брендинг» не упоминается ни разу.

Тот, кто хочет прочитать об управлении маркетингом, должен найти другую книгу.

Тому, кто хочет больше узнать о теории маркетинга, придется поискать иные источники.

Эта книга – практическое пособие о том, как делать маркетинг лучше и как стать хорошим менеджером по маркетингу.

Книга основана на моем опыте консультанта, а также работы в телекоммуникационной отрасли и фотобизнесе (оптовая торговля), где маркетинг был нацелен на поддержку продаж.

Подойдет ли книга для вас? Будут ли полезны вам мой опыт и мои советы?

Я могу гарантировать: в какой бы отрасли и на какой бы позиции вы ни работали, вы найдете в книге что-то ценное и полезное для себя (или своих сотрудников) и для своей компании.

## Вступление

*То, что мы узнаем о маркетинге в университетах, – это сплошная научная фантастика.  
Александр Хайем*

Знаете ли вы, сколько книг написано про маркетинг?

Если воспользоваться поиском в секции «Бизнес-книги» интернет-магазина Amazon.com, то на слово «маркетинг» появляется более 26 500 ссылок, а на словосочетание «маркетинг менеджмент» – более 10 900 ссылок.

У нас, в России, выбор попроще. В интернет-магазине ozon.ru на апрель 2006 года предлагалось 400 книг о маркетинге и всего 15 книг об управлении маркетингом. Еще один повод учить английский язык.

После этого уже не удивляет утверждение, что существует более 500 определений маркетинга. Ведь практически каждый автор старается дать свое собственное, оригинальное определение (см. Приложение №9).

В этом смысле данная книга – исключение.

Эта книга не о том, что такое маркетинг, что в него входит и почему. Эта книга о том, как стать (и быть) хорошим менеджером по маркетингу. Как делать хороший, правильный маркетинг, и делать его на 100%. Именно этого ждут от вас начальство и коллеги.

«Почему на 100%?» – спросите вы. Отвечаю. В чем чаще всего упрекают маркетинг и менеджеров по маркетингу? В том, что не видны результаты деятельности, иногда в том, что результаты есть, но их трудно или невозможно измерить. Многие менеджеры по маркетингу мучаются, не зная, как подтвердить эффективность своей работы. Я же – еще в прошлом столетии – решил для себя эту проблему.

Летом 1997 года меня пригласили консультантом в московский офис компании AT&T, чтобы поднять качество маркетинговой поддержки. Чтобы лучше понять ситуацию, я провел опрос менеджеров по продажам и топ-менеджеров компании и задал им всем четыре вопроса:

1. Как вы оцениваете маркетинговую активность компании за последний год (по пятибалльной шкале, пять – максимум)? И почему?
2. Что бы вы больше всего отметили в работе службы маркетинга?
3. Что не удается, не сделали («узкие места»)?
4. Что надо сделать срочно?

Общая оценка составила 2,86 балла, или 57%, что явно далеко от 100%. Ответы на вопросы позволили мне понять, что делалось правильно, что было пропущено, не начато или исполнено неправильно.

Забегая вперед, я скажу, что через три года нам удалось получить во время очередного, ставшего ежегодным, опроса результат в 98%.

Да, это не 100%. Но это очень, очень близко.

Для того чтобы получить такую высокую оценку от 30 с лишним опрашиваемых, моей команде и мне приходилось в течение года выкладываться больше чем на 100%!

Выполнять очень-очень много и очень-очень качественно.

Интернет-сайт, выставки, директ-мейл, печатные материалы, маркетинговая информация, семинары, многочисленные и разнообразные маркетинговые программы – все, что мы делали и разрабатывали, мы реализовывали с дальним прицелом – получить 100%!

И первый совет, который я могу дать вам в этой книге, – проведите такой опрос в своей компании. Все по следующие страницы этой книги будут о том, как добиться высоких результатов, как стать хорошим менеджером по маркетингу, как делать маркетинг на 100%.

Одна из читательниц второго издания сосчитала для себя количество полезных советов, которые она нашла в этой книге. Она написала мне письмо, в котором сказала, что многие книги, которые ей доводилось читать, были книгами «одной идеи». И попеняла мне, что я «упаковал» столько советов и идей в одной книге... «Вы могли бы издать их не меньше десятка!» – написала она. Что же... Такой у меня стиль... Пусть другие пишут многотомники... Это издание точно вызовет у нее очередной печальный вздох... (Ну, Ольга, извини!)

В этой книге – минимум теории и максимум практических советов. Многие из них – оригинальные, некоторые мне подсказали практика и советы других хороших менеджеров по маркетингу, некоторые я вычитал из книг и статей.

«Я не большой читатель книг. И все же кругом циркулирует масса идей, о которых я не могу не слышать. Многие из вас увидят в этой книге мысли, которые покажутся украденными у другого автора... Иногда бывает, что я пишу... вещи, которые я действительно стибрил у других авторов, но обычно это происходит бессознательно. Такое случается со всеми творческими людьми. Если я понимаю, что на меня повлияла какая-то идея, то я в состоянии достаточным образом изменить ее так, чтобы замаскировать заимствование. То, что я на самом деле подворовываю, как правило, остается необнаруженным. На моем уровне заметности было бы просто глупо заниматься плагиатом преднамеренно. В огромном большинстве случаев там, где вы видите явное сходство между моей и чьей-то работой, это всего лишь совпадение...». Лучше не скажешь, г-н Скотт Адамс (автор «Дилберта»). А я большой читатель книг. И я тем более согласен с вами.

Читайте с карандашом или ручкой в руках, загибайте страницы, делайте копии, пометайте интересные места – получите от этой книги максимальную пользу.

Удач и, коллега!



## Путь к работе

### Кого они хотят и кого они возьмут?

*Для того чтобы быть незаменимым, нужно всегда быть не таким, как другие.*

**Коко Шанель**

*Начало карьеры – дар богов; остальное – тяжелый труд.*

**Никколо Паганини**

Должность менеджера по маркетингу продолжает оставаться популярной.

Все большее число руководителей хотят видеть в своем штате менеджера по маркетингу, и это хорошая новость и для тех, кто сейчас учится, и для тех, кто уже работает в маркетинге, и для тех, кто только думает начать новую карьеру.

Если руководство (руководитель) компании задумывается над тем, не пора ли нанять менеджера по маркетингу, то для этого может быть несколько причин. Поэтому во время встречи с будущим начальником я бы посоветовал вам узнать, почему открывается эта вакансия (см. главу «Маркетинг вокруг нуля»).

Маркетинг включает в себя широкий спектр деятельности. В разных компаниях должность менеджера по маркетингу подразумевает занятие одним или несколькими видами деятельности из списка: реклама, продвижение, PR, управление брендом, маркетинговые исследования, ценовая политика, мониторинг рынка и конкурентов. В некоторых организациях он занимается продажами, развитием каналов продаж и логистикой. Я могу привести множество примеров, когда менеджер по маркетингу (часто в силу хорошего общего экономического образования) выполнял совершенно несвойственные ему задачи и функции.

Чтобы этого не происходило, и те, кто нанимает, и тот, кого нанимают, должны в самом начале четко определиться, что требуется от менеджера по маркетингу.

Интервью, которое может в этом помочь, как правило, проходит в несколько этапов.

В зависимости от того, кто проводит собеседование, перед вами как кандидатом на должность менеджера по маркетингу стоят разные задачи.

Если это ваш непосредственный руководитель, то нужно доказать, что вы хороший сотрудник и хороший специалист.

Если ваш интервьюер – менеджер по подбору персонала, то следует показать в первую очередь, что вы хороший сотрудник и коллега (как правило, они не тестируют вашу профпригодность). Однако некоторые HR-менеджеры могут оценить и уровень вашего профессионализма.

Можно не спрашивать на собеседовании: «Какие у меня будут обязанности?» Лучше спросить: «Чего вы ожидаете от меня?» Этот вопрос даст вам гораздо больше, поверьте. И вас отличит в лучшую сторону, как человека действия и результатов.

Должностные инструкции пишутся и обычно сразу же забываются. Кроме того, обязанности, которые вам придется исполнять в действительности, могут значительно отличаться от тех, что вам опишут, – как в большую, так и в худшую для вас сторону.

До собеседования постарайтесь узнать как можно больше о компании, в которую вы хотите прийти работать. Люди, которые будут проводить с вами собеседование, будут приятно удивлены вашей осведомленностью, а вам самим будет проще продемонстрировать свою способность мыслить и даже, может быть, предложить конкретные первые шаги.

В последнее время все чаще практикуется проверка кандидатов на умение нестандартно мыслить (это удобно для работодателя, так как позволяет ему достаточно быстро отсеивать кандидатов).

В отношении специалистов по маркетингу, от которых ждут нестандартности мышления, это совершенно нормальный ход.

Будьте готовы.

Один мой знакомый рассказал мне такую историю. Он проходил собеседование в компании, которая требовала от кандидатов хорошего знания английского языка. Мой знакомый не знал его вообще.

В целом он очень понравился и подходил по всем критериям – кроме полного незнания английского языка (в школе он учил немецкий). «Извините...» – сказали ему.

«Это вы меня извините, – ответил он. – Вы сказали, что мне необходимо знать английский, чтобы я мог проходить ваши тренинги? Давайте так. Если вам нужен сотрудник, чтобы продавать, то берите меня – я продам. А если вам нужен сотрудник, чтобы проходить тренинги на английском, – то, конечно, берите другого». Его взяли.

Продал он и в самом деле много. А английский выучил позже.

Одним из известных нестандартных вопросов является следующий: «Почему крышки от канализационных люков делают круглыми?» (Не знаете? На всякий случай – чтобы чувствовать себя спокойнее – спросите ответ у того, кто знает. Подсказка: существует несколько вариантов ответа.) Вас также могут попросить быстро прикинуть объем потребления карандашей в Германии (или на Чукотке, или в Московской области) либо загадать загадку наподобие тех, которыми мы увлекались в детстве («А и Б сидели на трубе. А упало, Б пропало. Кто остался на трубе?»).

А вот еще нестандартная задача. (Надо признаться, что я не смог на нее ответить так, как считалось правильным, но помните: от вас ждут не правильного ответа, а нестандартного мышления. Даже неправильный ответ, подкрепленный неожиданным, нестандартным решением, может дать вам фору.)

Итак, представьте себе такую ситуацию.

Вы ведете машину.

На автобусной остановке, которую вы проезжаете, стоят трое. Пожилая женщина, которой срочно нужно в больницу. Ваш старый друг, с которым вы давно не виделись. И девушка вашей мечты (для читательниц: ваша подруга и мужчина вашей мечты).

Кого из них выбрать, притом что в вашу машину можно посадить только одного пассажира? Должны ли вы подвезти больную пожилую женщину? Или своего друга, которого вы не видели тысячу лет? Или взять с собой ту, о которой вы мечтали и которую, может быть, больше никогда не увидите? У вас есть минута, чтобы предложить решение. А вот правильное, с точки зрения интервьюеров, решение: «Я бы отдал ключ от машины своему другу и попросил его отвезти пожилую женщину в больницу. А сам остался бы ждать автобуса вместе с девушкой моей мечты».

Во время интервью задавайте как можно больше конкретных вопросов. Только в этом случае вы сможете представить себе, какого характера работа вас ожидает. Говоря на языке маркетинга, у компании есть потребность в менеджере по маркетингу, специалисте, и вы, заранее получив как можно больше информации, должны стать тем предложением, которое

полностью удовлетворит их потребности. Вот несколько вопросов, которые могут помочь вам:

- Был ли раньше в вашей компании менеджер по маркетингу? Если нет, почему вы открываете эту позицию? Если был, то почему он ушел?
- Что понимается под маркетингом в вашей компании?
- Место маркетинга в компании?
- С кем мне придется работать?
- Какой бюджет на маркетинг в вашей компании и как он устанавливается?
- Каких результатов моей работы вы ждете на следующий день после того, как вы меня наймете, через месяц, 90 дней и через год?

Слушайте ответы внимательно и обязательно делайте записи.

### **Несколько слов о вашем резюме**

Вы в маркетинге, коллега! Ваше резюме не должно быть похожим на другие.

Оно должно быть построено по всем правилам маркетинга.

Если руководитель компании или менеджер по набору персонала сомневаются: «Может ли кандидат, резюме которого выглядит безлико и блекло, сделать яркий маркетинг для нас?», то, скорее всего, их сомнения оправданны.

Покажите мне ваше резюме, и я многое скажу о вас как о специалисте.

На позицию, на которую претендуете вы, будут рассматриваться еще несколько кандидатов (ужаснитесь вместе со мной: если вы размещаете свое резюме в Интернете, то с вами будут конкурировать сотни, тысячи других кандидатов; отличаться от других в Интернете еще сложнее).

Выделитесь! Сделать это можно самыми разнообразными способами. Главное, чтобы вы не были похожи на других.

Десятки писем, которые я получил от читателей первого и второго изданий, содержали вопрос: «Как, как выделиться?» Мой ответ – читайте книги о том, как устроиться на работу, и ищите идеи там. А также попробуйте сделать то, что, как вам кажется, еще никто не делал, – и вы уверены, что это сработает (но знайте меру!).

Подсказка: вы можете найти массу идей в книгах о прямой почтовой рекламе.

Покажите в резюме ваш характер (чувство юмора, например), профессионализм, творческие способности.

Поработайте над резюме, и тогда оно начнет работать на вас.

На эту тему написано множество специализированных книг, не поленитесь просмотреть хотя бы некоторые из них. Используйте приведенные в них примеры резюме как основу. Не пытайтесь переписывать их – это могут заметить и решить: «Все, на что он способен, – использовать чужие идеи, нам такой не нужен».

### **Требования к опыту работы кандидата невысоки**

Если вы – вчерашний выпускник или еще учитесь в институте, то возможными критериями, которыми станет руководствоваться менеджер по персоналу или потенциальный

руководитель, будут тема дипломной работы, средний балл, предоставленное резюме (как оно сделано), внешний вид и манеры.

Во время собеседования вы должны продемонстрировать способность мыслить (желательно нестандартно), умение анализировать, воображение, коммуникабельность, трезвую оценку своих способностей (и запросов), способность принимать решения и действовать самостоятельно. Все эти качества, естественно, надо развивать заранее.

Постарайтесь пройти за время учебы несколько видов практик. Идеальный вариант – поработать; у таких выпускников шансы написать интересную дипломную работу будут на порядок выше, чем у их коллег-теоретиков. Следовательно, выше и шансы устроиться на хорошую работу.

Если вы стремитесь попасть в какую-то определенную компанию, то можно предложить поработать у них какое-то время бесплатно (чаще всего компании принимают такие предложения летом, когда их сотрудники находятся в отпусках, – это наиболее удобное время и для вас).

Если вы продемонстрируете отличные деловые качества, вас могут не только взять в штат, но и заплатить за тот период, который вы проработали бесплатно.

## **«Требуется менеджер по маркетингу с опытом работы»**

Когда компании требуется менеджер с опытом работы, то в дополнение к уже приобретенным деловым качествам могут потребоваться наработанные связи и контакты.

От вас будут ждать конкретных предложений, и вы должны четко представлять, как они могут быть реализованы на практике.

При поиске кандидата с опытом работы руководство компании и менеджер по персоналу ожидают от него многого, поэтому многого могут и потребовать.

Но всегда бывают исключения.

Моя первая работа в международной компании – менеджер по маркетинговым коммуникациям в московском офисе швейцарского химического концерна Ciba-Geigy (сейчас No vartis), отделение «Защита растений».

В то время я был ассистентом на кафедре «Маркетинг и зарубежный опыт управления» факультета международных экономических отношений Московского института управления (ныне Государственный университет управления). Я читал лекции, вел семинары и очень любил эту работу. Все меня устраивало. Но мои студенты, многие из которых в то время уже сами трудились в кооперативах и на совместных предприятиях, стали спрашивать меня: «Игорь Борисович, а почему вы нигде больше не работаете?» (Читайте: «Если ты такой умный, то почему ты такой бедный?») Я начал искать новую работу.

Совершенно случайно на объявление в «Московских новостях» наткнулась моя жена. Компании требовался «менеджер по маркетинговым коммуникациям с сельскохозяйственным образованием, практическим опытом подобной работы и хорошим знанием английского языка». Я решил предложить свою кандидатуру, потому что в первый раз увидел в газете фразу «маркетинговые коммуникации» на русском языке – фразу, которая мне раньше встречалась только в специализированных книгах и публикациях по маркетингу. Что касалось других требований, то возникли сложности. У меня был диплом инженера-экономиста по организации управления машиностроительным предприятием. Весь мой опыт сводился к тому, что я консультировал, читал лекции, хорошо писал рекламные тексты и подрабатывал рекламным агентом.

Английский я учил в армии – каждый день по пять слов. После двух лет службы знал 3600 слов (чтение с таким запасом слов проблем не представляло), но практически не умел говорить и почти не воспринимал английский на слух.

Но решение было принято. С помощью одного из своих студентов, прекрасно владеющего английским, я подготовил резюме и отправил его по указанному адресу. Через две недели мне позвонили и пригласили на первое собеседование.

Со мной беседовала женщина (русский сотрудник), которая совмещала свои обязанности с обязанностями по открывающейся вакансии. Встреча прошла удачно. Русским языком я владел хорошо, на заданную тему говорил свободно.

На вопрос о моем опыте работы в сельскохозяйственной области я ответил, что у нас есть дача и я помогаю теще с картошкой. Чувство

юмора – мое и сотрудника, который проводил собеседование, – помогло мне проскочить и этот критерий. Мое знание маркетинга заслонило мои пробелы в сельскохозяйственных знаниях.

Меня пригласили на второе собеседование с главой московского офиса (швейцарцем) и моим будущим начальником, который приехал специально из Швейцарии.

Я знал, что собеседование будет на английском. Также мне было известно, что остальные три предварительно отобранных кандидата соответствовали предъявляемым формальным требованиям полностью, а не частично, как я.

Правило «У вас никогда не будет второго шанса произвести хорошее первое впечатление» никто не отменял, и мне пришлось проделать очень большую подготовительную работу. Я сделал маркетинговый план для компании (на основе информации, которую мне сообщили и которую мне удалось добыть). Я перевел его на английский с помощью того же студента, прорепетировал перед ним свое выступление (поставил ему зачет-«автомат», так как он столько изучил, слушая меня!) и выучил свою речь наизусть.

Войдя в комнату, где сидели руководители, которым предстояло принять решение, я быстро поздоровался и, не давая им возможности что-то спросить (помните, я практически ничего не понимал, когда говорили другие), быстро пересказал им свое резюме и раздал каждому подготовленный мною план. Затем быстро прокомментировал, что я предлагаю, почему и как это надо делать. С трудом понимая каждый заданный мне вопрос, я отправлял интервьюеров к разделу FAQ (к счастью, я предусмотрел, что будут вопросы по плану, и включил в него секцию «Вопросы и ответы»). Это невероятно, но ответы на все вопросы, которые мне были заданы, находились в данном приложении!

Через несколько дней мне перезвонили и сказали, что мой план произвел впечатление и я понравился, но я – номер второй. Они остановились на другом кандидате – с опытом работы, сельскохозяйственным образованием и прекрасным английским. Я уступил чуть-чуть, но если что-то еще будет, мне перезвонят. Я вежливо поблагодарил за все. В такой ситуации оказаться вторым было совсем неплохо! А через неделю мне перезвонили снова. Кандидат №1 не подошел, не вписался в коллектив. И номер второй стал номером первым. Я ровно два года проработал в *Siba-Geigy*, многому научился. И до сих пор благодарен этой компании и замечательным людям, с которыми работал.

Историю эту можно было бы завершить, если бы не еще один факт. Студент, который мне так помог, Владимир Кузьмичев, в настоящее время – генеральный директор компании «Волга», занимающейся поиском и подбором руководителей старшего и высшего уровня управления. Владимир, спасибо, и не забывай, кто был твоим первым успешно устроенным кандидатом!

Проходя собеседование, помните, что не только они вас испытывают, но и вы – их.

Перед тем как принять окончательное решение – согласиться или нет на предложение о работе в должности менеджера по маркетингу в той или иной компании, – взвесьте все «за» и «против». Когда есть выбор, сделать его всегда непросто.

Вы должны принять во внимание предлагаемый пакет, стабильность будущего места работы, возможность роста, маркетинговые ресурсы и бюджет, весомость предлагаемой

позиции для вашего резюме, даже то, что американцы называют *challenge* – вызов, который стоит перед вами, и то, насколько это вам интересно.

Если выбора нет, то начните с той работы, которая вам предоставляется.

Но с чего бы вы ни начинали в маркетинге, вам повезло.

Маркетинг – захватывающая часть бизнеса.

В маркетинге невероятно интересно работать. И можно сделать хорошую карьеру. Отнеситесь к ней самым серьезным образом с первого рабочего дня.

Да и потом не расслабляйтесь.

## Ваш первый рабочий день

У меня было одиннадцать «первых» рабочих дней.

Одиннадцать раз я начинал свою карьеру либо в новой компании, либо в новой должности. И более пятидесяти раз я помогал другим вступать в должность.

Каким мне видится идеальный первый рабочий день менеджера по маркетингу? Вот несколько мыслей на этот счет.

Идеально, если вы приступите к работе не в начале недели (в понедельник), а в ее конце (в четверг или пятницу).

Это даст вам возможность в выходные тщательно проанализировать впечатления первых рабочих дней. Нагрузка в этот период колоссальная: масса впечатлений, множество новых лиц, огромное количество информации и соответственно низкий КПД. После выходных вы сможете прийти в первый свой понедельник отдохнувшим и готовым к бою.

Обязательно установите цели своего первого рабочего дня.

Идеальная ситуация – когда вы приходите, а ваш начальник говорит, что с вами сегодня «случится»: что вы сегодня сделаете, с кем увидите. Но на то она и идеальная, что редко случается. Имейте план «Б».

Посмотрите на вашу новую компанию свежим взглядом. Оправдываются ли ваши ожидания? Всю ли правду вам рассказали, когда нанимали на работу?

Я знаю нескольких менеджеров, которые уже через несколько дней после начала работы уходили. Причина была в том, что им при собеседовании давали неправильную информацию, или их самооценка была выше, ожидания – другими, а реальность оказывалась более суровой, или они понимали, что не вписываются. И это не обязательно признак профессиональной слабости менеджера.

Это недостатки подготовительной работы обеих сторон.

Вам здорово повезло, если вам устроят «курс молодого бойца». Ваш непосредственный руководитель в этом случае познакомит вас с другими топ-менеджерами, ключевыми сотрудниками, расскажет, «кто есть кто и что есть что», посвятит в некоторые тайны производственного процесса и межличностных отношений (все сотрудники, которых я нанимал, проходили подобный «курс»).

Конечно, ваш первый рабочий день может быть и не таким радужным.

В нем может не быть «курса молодого бойца», подробного инструктажа, представления другим.

Вам могут просто показать ваш рабочий стол, вывалить на него несколько десятков папок и в напутствие сказать: «Вникай. Закончишь – позовешь». Вероятнее всего, это тест и за вами внимательно наблюдают.

Если вы начнете тупо перебирать папки, отвлекаться, зевать, болтать с новыми знакомыми и постоянно пить чай, вероятнее всего, вы этот «тест на папки» не пройдете.

Если же, наоборот, вы начнете быстро просматривать материалы, делать записи, пометки, а к концу рабочего дня подойдете к тому, кто выложил эти папки вам на стол, со словами: «Я все просмотрел, у меня 24 вопроса», то вы приняты окончательно.

Впитывайте в себя как можно больше информации.

Задавайте как можно больше вопросов (неплохо, если вы заготовите их заранее).

Записывайте все, что вам говорят, рассказывают и комментируют. Позже вам пригодится эта информация.

Какая информация вам нужна?



Начните с целей компании и ее руководителей.

Затем – конкуренты, решения, клиенты, партнеры, достижения, проблемы, процедуры, правила и т.д.

Что понимают под маркетингом?

Что делали?

Что пробовали делать?

Что делают конкуренты?

Какие ожидания от вашей работы в ближайшее время?

Обеспечьте себе хорошую репутацию с первого рабочего дня. Внимательно спрашивайте и так же внимательно слушайте. Не делайте с ходу комментариев в стиле: «А вот на моей предыдущей работе...»

Вряд ли от вас будут ждать чудес в первый рабочий день. Все, как правило, понимают специфику периода адаптации в новом коллективе, но будьте готовы к такому повороту событий, что от вас могут ждать помощи с первого дня и даже первого часа работы.

Лично мне один раз крупно не повезло: от меня потребовалось решение в первый же день. К счастью, я угадал. Если подобное произойдет с вами – рискните. Если вы все сделаете правильно, то слухи о «классном профессионале» пойдут сразу же. Если не получится, то, вероятнее всего, вам это простят.

Будьте заметным с первого дня.

Проявите инициативу. Попросите познакомить вас с как можно большим числом новых коллег. Поговорите с как можно большим числом сотрудников.

И сразу же закажите себе визитные карточки. Позаботьтесь о своем имидже. Я не понимаю отговорки: «Я работаю вторую (третью...) неделю, пока не успел напечатать». Она несолидная. Точно не подходит для хорошего менеджера по маркетингу.

Ваш первый рабочий день должен получиться насыщенным, интересным и динамичным.

Но для этого вы должны проделать определенную подготовительную работу.

## Маркетинг вокруг нуля

Один из моих знакомых как-то сказал, что самая сложная задача, с которой может столкнуться специалист по маркетингу, – это создание в компании маркетинга с «нуля». Я с ним не согласен. Судите сами. Представьте, что у вас есть предложения о работе от трех компаний.

**Первая компания** имеет хороший маркетинг, все довольны. Нынешний менеджер по маркетингу уходит учиться на МВА, и вы должны его заменить (это вариант «замена»). Или команда маркетинга расширяется, и нанимается новый сотрудник (вариант «подкрепление»). Назовем такие варианты «маркетинг с плюса».

**Вторая компания:** здесь про маркетинг еще и не слышали, но хотят нанять нового сотрудника, который бы мог им заняться.

Это идея руководства – в ближайшее время маркетинг должен стать одной из любимых игрушек начальства (вариант «идея»).

Или присутствует жесткая необходимость сделать компанию более конкурентоспособной с помощью маркетинга. В этом случае внимание и поддержка руководства (или одного из руководителей) вам тоже гарантированы (вариант «вызов»).

Или это может быть новый бизнес, когда новая компания и вся команда создается с «нуля» и вы начинаете вместе со всеми («старт-ап»).

Все эти три варианта предполагают создание «маркетинга с нуля».

**Третья компания:** предыдущий менеджер по маркетингу уволен, менеджеры по продажам страшно недовольны маркетинговой поддержкой, компания теряет свои позиции на рынке... (можете продолжить список сами). Вам предлагают приступить к работе в подобной ситуации. Этот вариант можно назвать «маркетинг с минуса».

Что вы выберете? Многим из вас, вероятнее всего, самой привлекательной позицией покажется первый вариант.

Что бы выбрал я?

Мне есть с чем сравнивать.

Я попробовал почти все. Я начинал с небольшого «плюса», с «нуля», был и «минус» (большой). Потом снова работа с «нуля» и снова «минус». Оглядываясь назад, я могу сказать, что мне было интереснее стартовать с «минуса», чем с «нуля». Это опыт, который невозможно приобрести никаким другим способом. И это очень ценный опыт.

Тем не менее все три случая предлагают широкое поле для деятельности, имеют свои преимущества, сложности и недостатки. В каждом из этих трех случаев необходимо придерживаться специфической линии поведения, соблюдать определенные правила вхождения в организацию.

### «Маркетинг с плюса»

#### *Вариант «замена»*

В этом случае вам желательно встретиться с менеджером, который работал до вас. Надо понять, в чем заключался его успех, что он делал, как работал, с кем поддерживал отношения. Вероятнее всего, он сам с большим удовольствием расскажет вам о том, в чем секрет его успеха.

Если нет – спрашивайте, спрашивайте и спрашивайте. Ваша стратегия – максимально копировать успешного предшественника. А если сможете, то делайте что-то лучше, чем он.

Сменив на посту успешного менеджера, вы подвергаетесь опасности: все будут сравнивать вас с предшественником («А вот Аня в этом случае...» или «Николай так никогда не делал...»).

Прислушайтесь к этим репликам, анализируйте и учитывайте их.

Поступайте так, как считаете нужным: либо так, как делал ваш предшественник, либо совершенно (или чуть) иначе. Если ваши предложения будут оригинальными, а их реализация удачной, то вашего предшественника будут упоминать все реже и реже.

*Вариант «подкрепление»*

Самый простой. Уже есть один или несколько хороших менеджеров по маркетингу, им нужно подкрепление. Вам просто надо вписаться в команду, сработаться с коллегами и работать так же хорошо, как остальные. Такой вариант – отличная школа для новичка в маркетинге.

## «Маркетинг с нуля»

*Вариант «идея»*

Необходимо понять, насколько реальны ожидания руководства и насколько устойчивы его увлечения. Сегодня это маркетинг, а завтра это может быть что-то другое. Почему нужен маркетинг? Чего от него хотят? Каких результатов ждут? Когда? Если вы выясните, что маркетинг – это действительно просто модная игрушка и руководство не может четко сформулировать, чего ожидает от него, то ни в коем случае не соглашайтесь на предложение, каким бы выгодным оно ни казалось. Вероятность того, что и вы, и руководство будете в скором времени разочарованы, очень высока!

*Вариант «вызов»*

Здесь все серьезно. Проблема видна, задачи четко прописаны. Например, есть конкурент, который именно за счет и с помощью маркетинга отвоевывает долю рынка вашей компании, перехватывает ваших клиентов и партнеров. Очень интересный случай. У вас есть четкая цель, жесткие сроки, большая поддержка, но и ответственность очень высока.

В любом случае в компании не слышали про маркетинг и не видели менеджера по маркетингу. А вот и вы!

Как внедрить маркетинг в такую компанию за короткий срок? С чего начать? Как, когда и что делать?

Ваш руководитель уже знает, для чего компании нужен маркетинг. Получив поддержку руководства (моральную и материальную), начинайте работу с другими. Ваша задача – довести значимость маркетинга до остальных сотрудников компании (см. главу «Объясните всем вокруг, что такое маркетинг» в разделе «Правила игры»), убедить, что маркетинг нужен, что он будет полезен всем подразделениям.

Один в поле не воин. Ищите единомышленников – тех, кому нужна маркетинговая поддержка, то есть ваша помощь; ищите тех, кто понимает, что такое маркетинг и чего от него ждать.

В таком варианте (во всяком случае, на первых порах) не должно быть никакой стратегии и высоких материй (миссия, стратегические альтернативы и т.д.).

Самый простой и эффективный способ получить единомышленников заключается в следующем. Опросите всех сотрудников, чего они ждут от маркетинга в ближайшее время, и подумайте, чем вы можете им помочь.

Сделайте план на ближайшие 90 дней (см. главу «Цепочка планирования» в разделе «Бюджетирование и планирование»).

Выполните его больше чем на 50%, отчитайтесь перед руководством, формально представьте результаты для руководителей отделов, которым вы помогли, затем сделайте новый план на следующие 90 дней.

#### *Вариант «старт-ап»*

Очень интересный вариант. Компания создается с «нуля», руководители верят в маркетинг, и им нужен классный специалист. Работа допоздна, высокие нагрузки. Самому приходится делать все: заниматься новым брендом, с нуля создавать фирменный стиль, делать сайт, готовить печатные материалы, разрабатывать маркетинговые программы.

Но и отдача в этом случае высокая – прекрасная возможность сделать быструю карьеру и получить большой опыт разноплановой работы.

### **«Маркетинг с минуса»**

Самый трудный вариант. Алгоритм поведения на первый взгляд кажется очевидным: не делать то, что делал предшественник; делать хорошо то, что он делал плохо; делать то, чего он не делал. Казалось бы, просто.

Но, во-первых, вы столкнетесь с сопротивлением, причем большим, чем в случае маркетинга с «нуля» («Мы уже это как-то пытались делать, результат был плачевный» или «Тут до вас уже экспериментировали»).

Во-вторых, у вас меньше прав на ошибку. К вам какое-то время будут относиться настороженно («Ну вот, опять маркетинг ерунду какую-то делает! Ничего не меняется!»).

В этом и состоит самый большой вызов в работе менеджера по маркетингу в данной ситуации – преодолеть недоверие и порой враждебность коллектива и руководства, превратить минусы в плюсы, разобрать завалы, начать новое, улучшить существующее, работающее.

Это огромное поле для активной деятельности. Если вам предоставляется такой шанс, то обязательно хоть раз попробуйте, что такое маркетинг с «минуса». Правда, подобная работа требует, чтобы менеджер по маркетингу уже имел определенный опыт и крепкие нервы.

Работаете ли вы с «плюса», с «нуля» или с «минуса» – помните, что у всех вариантов есть достоинства и недостатки. Продумайте свой вариант, проработайте его, «прокачайте».

Начиная с «плюса», работайте в «плюсе».

Начиная с «нуля», не будьте «нулем».

Начиная с «минуса», быстро переходите в «плюс».

Быть в «плюсе» – значит всегда демонстрировать положительное отношение к работе и часто добиваться позитивных результатов.

Никогда не будьте «нулем» для коллег и компании.

## Суша теория, мой друг

### Скажите мне, что такое маркетинг, и я скажу, какой у вас маркетинг

Очень важно, какое определение маркетинга используете вы в своей работе.

Да, я знаю, вас учили, что определений может быть много.

Да, я догадываюсь, что многие из вас начнут цитировать определение Филипа Котлера.

Но попробуйте отложить книгу, быстро подумать: «А что такое для меня маркетинг? Что такое маркетинг для моей компании?» – и произнести это определение вслух.

Хорошо, если вы это сделаете за одну минуту.

Еще лучше, если это займет у вас 10—15 секунд.

Теперь представьте, что завтра ваш начальник задаст вам этот вопрос.

Вот несколько советов, чтобы в следующий раз вы могли пройти такой тест.

Во-первых, не вдавайтесь в теорию.

Ваше рабочее определение должно быть настолько простым и понятным, чтобы даже уборщица, которая наводит порядок в вашем офисе, могла его понять. Еще лучше, если вы предварительно проверите его, используя родственные связи (родители, дети). Я не шучу. Когда моя мама (врач по профессии) первый раз спросила меня, что такое маркетинг, – это был момент истины. Попробуйте – проверьте на других людях. Потом можете экспериментировать со своими коллегами.

Во-вторых, повесьте его (определение) около своего рабочего места (офиса).

А что вам скрывать? Пусть все видят, что вы собираетесь делать, что делаете и что от вас можно получить. Не делайте из своей работы секретов. И начните с определения. Простое и понятное определение, доступное всем, – показатель того, что вы знаете, что и как надо делать.

Вот пара определений, которые висели около моего рабочего места: «Маркетинг – это удержание и приобретение партнеров и клиентов» и «Маркетинг – это все, что менеджеры по продаже делать не хотят, не успевают или не могут». Первое – серьезное, второе – шуточное, но оно отражало действительность: маркетинг был готов сделать все, чтобы помочь отделу продаж.

А вот несколько интересных определений, которые я увидел в других офисах: «Маркетинг – это любовь к ближнему, благодаря которой получаешь Божью благодать в виде прибыли» (это была не церковь!) и «Маркетинг – это все, и все – это маркетинг» (определение Региса Маккена).

Если вы просто сформулируете понятие «маркетинг» и легко сможете его объяснить, то результаты вашей работы должны быть отличными.

Так же как бытие определяет сознание, ваше определение маркетинга во многом определяет, что такое маркетинг для вас, ваших коллег, ваших партнеров, клиентов и вашей компании.

## ЗАБУДЬТЕ ВСЕ, ЧЕМУ ВАС УЧИЛИ

*Суха теория, мой друг, но древо жизни пышно зеленеет.*

*Гёте*

*Человек, схвативший хотя бы однажды кошку за хвост, знает о котках значительно больше, чем тот, кто лишь читал о них, но никогда не видел.*

*Марк Твен*

Изучение теории очень важно. Теоретические знания, которыми вы обладаете, делают вас более конкурентоспособным.

Преподавая в Московском институте управления, я на своих семинарах предлагал студентам игру. Они должны были назвать три экономических термина, и если я не знал, как объяснить все эти три понятия, то студент-эрудит сразу же получал экзамен-«автомат» с оценкой «отлично» (иногда правила менялись, и я предлагал, чтобы студенты отвечали на мои вопросы).

Игру я начинал уже после первой лекции. Посещаемость была высокая, а знания – как мои, так и активных студентов – за счет этой игры были просто энциклопедическими.

Общая эрудиция не заменит специальных знаний. Вспомнился смешной случай из преподавательской практики. Один из студентов долгое время пробыл с родителями в США и великолепно знал английский. На одном из первых занятий он вызвался сыграть со мной.

Мой первый вопрос был: «Что такое маркетинг?» Студент задумался на несколько секунд и ответил: «Точно не знаю, но это что-то от английского слова *market*. Что-то связанное с рынком... Наверное, деятельность на рынке?» (Не забывайте, это было начало 90-х годов.)

Я засчитал это за ответ.

Мой второй вопрос был: «Что такое лизинг?» «Это просто, – практически без размышлений ответил студент. – Это от английского слова *lease*. Что-то связанное с арендой?» Я снова засчитал ответ.

Аудитория заволновалась. Их однокурсник был очень близок к тому, чтобы получить «отлично».

Я понял его тактику и задал последний вопрос: «Что такое факторинг?»

Тут студент попытался ответить с ходу: «Это от английского слова...» Потом была долгая пауза и ответ (под дружный смех аудитории): «Знаете, Игорь Борисович, я не знаю, что такое “торинг”». «Отлично» он не получил. А урок получил точно.

Но, уйдя с преподавательской работы, я на собственном опыте убедился, что, хотя теория – это важно, ее глубокое знание не является залогом достижения профессионального успеха. Очень многим вещам нас не учат. Мы можем им научиться, только совершив ошибки.

Поэтому помните только самое основное и освободите свою память для практических знаний. Повторю известную фразу: «Забудь все, чему тебя учили в институте». Я говорю это совершенно серьезно: «Забудьте, начинайте забывать теорию, которую вы учили (надеюсь) в институте или на курсах».

Все, что вам потребуется на практике на первых порах, – это помнить основные положения маркетинга. Вы теперь на работе. Меньше всего от вас ждут теории и теоретических рассуждений, больше – работы и результатов.

Один руководитель, с которым я недавно познакомился, любит спрашивать сотрудников своего отдела маркетинга, проходящих к нему с идеями и ссылающихся на работы Котлера: «А за результаты ваш Котлер ответит?» «Killer answer» – так говорят соотечественники Котлера...

Еще один острый момент. Большую сумятицу вносит то, что многие термины трактуются разными людьми по-разному.

Будьте осторожны! Например, говоря о «прямом маркетинге», учитывайте то, как понимаете этот термин вы. Как может понять его ваш коллега – менеджер по продажам? Какой смысл вкладывает в него ваш директор по продажам? А что он значит для агентства, с которым вы собираетесь работать?

Определитесь с терминами, которые вы собираетесь использовать. Ограничьте их количество. Не спорьте об определениях с теми, с кем вам придется работать («А вот нас в институте учили совсем по-другому!»). Лучше договоритесь об их значении.

«Наше агентство оказывает услуги по мерчендайзингу». – «Очень хорошо, а что вы понимаете под мерчендайзингом?»

«Главное для нас в работе – маркетинг». – «Здорово! А как маркетинг понимают в вашей компании?»

Одна из проблем в работе менеджера по маркетингу – это отсутствие единого языка, на котором мы говорим, разницей в понятиях и терминах.

Владение теорией маркетинга еще не означает, что вам удастся широко применить ее в работе. В противном случае у нас бы не было компаний-аутсайдеров и на работу нанимали бы вчерашних выпускников институтов, у которых еще свежи знания в голове, а старых сотрудников увольняли бы («Извини, старик, но ты не помнишь, что такое PEST-анализ»).

В общем, не увлекайтесь теорией. На практике все проще.

И иногда совсем не так, как в теории. Это еще одна проблема, которая может подстергать вас.

Вас ждет большое количество немаркетинговой работы. Вам придется делать очень много того, о чем не писали ни Котлер, ни Ламбен, и о чем не рассказывали ваши преподаватели в институте. А в вашей компании это может называться маркетингом. Я предлагаю вам найти на сайте [www.executive.ru](http://www.executive.ru) в форуме маркетинга дискуссию «Самая немаркетинговая работа специалиста по маркетингу».

Прочитайте – вас предупреждают!

Что только не приходится делать маркетерам в России! И расчет, сколько мороженных тушек курицы вместится (по максимуму!) в товарный вагон-холодильник, и погрузочно-разгрузочные работы, и охрану, и даже перевод с экзотических языков (например, с чешского – «ты же аналитик, вот и анализируй, что они там по-чешски написали»). Как тонко подметил один участник дискуссии: «Я отвечаю за маркетинг, погрузинг и наклейинг». Неисповедимы пути твои, маркетинг, в России. Слепое, механическое перенесение теории на практику к хорошему не приведет.

Никому не нужны ваши излишние теоретические знания.

Начинайте с простых, эффективных вещей.

Компаниям нужны результаты. Они достигаются работой, а не знанием теории, не цитированием великих.

Вот десять терминов, которые, на мой взгляд, должен знать и уметь объяснить менеджер по маркетингу.

1. Маркетинг (см. главу «Скажите мне, что такое маркетинг, и я скажу, какой у вас маркетинг»).
2. Комплекс маркетинга (классическая концепция «4Р» была предложена Э. Дж. Мак-Карти в 1960 г., после этого была многократно расширена или изменена, например на «5Р» или «5С»).
3. Жизненный цикл.
4. Сегментирование (мои любимые цитаты: «Если вы не мыслите сегментами, значит, вы совсем не мыслите» – Теодор Левитт, и «Если фирма не сумеет разбить рынок на сегменты, то рынок разобьет на сегменты фирму» – Питер Дойль).
5. Позиционирование.
6. Дифференцирование (мне очень понравилось, какой синоним подобрал к этому термину Филипп Александров, автор книги «Хроники российской рекламы», – «отстройка». Хорошо сказано).
7. AIDA (модель Стронга, 1925 г. – классика остается классикой; хотя появились и другие модели, эта остается эффективной до сих пор).
8. SWOT-анализ.
9. УТП (уникальное торговое предложение, предложено Р.Ривзом).
10. ROI (return on investments – прибыль на инвестиции, см. главу «Мерь!»).

И вот десять определений из ста или даже более, которые вам вряд ли понадобятся (цитируются по книге «Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль» Филипа Котлера).

1. Вертикальная маркетинговая система.
2. Конформность.
3. Метод интроспекции.
4. Метод проспекции.
5. Мультимарка.
6. Модель Робинсон (сетка процесса покупки).

То, что есть внимательные читатели моей книги, я знал. Но Тала Трацевская оказалась особенно внимательной: «Игорь, на 34-й стр. (второго издания) я нашла опечатку. Джоан Робинсон – это тетенька». Спасибо, Тала, и если я ошибся, то от своего лица я хочу извиниться перед госпожой Робинсон.

Надеюсь, что к моим извинениям присоединятся переводчики книги «Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль». Честное слово, мы не специально!

7. Психографика.
8. Синектика.
9. Товар-гибрид.
10. Трансакция.

Начните изучение на практике с «нуля» – забудьте теорию, которую вам вдалбливали в голову.

Пусть практика быстро (и существенно) изменит ваши теоретические представления о маркетинге. И потом вы сами научите кого захотите.

Поверьте мне, тогда вы уже будете говорить просто – языком практика.



## Знайте свой товар (услугу) поверхностно

*Во многие знания многие печали.*  
*Царь Соломон*

Знание товара или услуги (далее решения) во всех деталях вовсе не так важно для менеджера по маркетингу, как это принято считать.

**Во-первых**, во многих компаниях есть менеджеры по продукту (*productmanagers*).

Также существуют продавцы, для которых знание и понимание во всех подробностях продаваемых решений жизненно необходимо.

Вместо того чтобы тратить время на изучение «тактико-технических характеристик» решения, лучше подумайте о том, как с большей эффективностью его продвигать, как увеличить продажи, как привлечь новых клиентов.

**Во-вторых**, клиент, а не решение, должен быть в вашем фокусе.

Потратьте больше времени, чтобы понять своего потребителя. Это основа. Ваши решения (товары, услуги) должны меняться чаще, чем ваши клиенты.

**В-третьих**, вы должны знать не технические характеристики решения, а то, что оно дает вашим клиентам, – выгоды, которые клиент получает от использования вашего товара.

Превратите свойства решения в преимущества, если у вас это не сделано. Сделайте это вместе с вашими техническими специалистами и менеджерами по продажам.

**В-четвертых**, свежий, незамысленный взгляд на решения, которые предлагает ваша компания, зачастую может перевесить глубокое знание товара. Кстати, это и ответ на вопрос: «А нужен ли опыт работы в данной области?» или: «Необходимо ли детальное знание предлагаемых решений?»

Чем больше вы работаете в одной отрасли, тем больше вы «в теме», больше знаете профессиональных секретов... но в то же время вы зауживаете свои профессиональные знания.

Я думаю, что критический срок – три года.

Если вы остаетесь в одной и той же отрасли более трех лет, то вам просто необходимо начинать интересоваться тем, что происходит в смежных отраслях.

Читайте специализированные журналы других отраслей.

Ходите на профессиональные конференции, где вы можете увидеть коллег-маркетеров из других отраслей, и обязательно интересуйтесь, чем живут они.

Важно четко представлять, что именно вы не знаете. И знать источники, из которых в случае необходимости данную информацию можно быстро получить (каталог, раздел сайта, специалисты).

Поймите меня правильно – это не индульгенция. Вы должны знать, что продвигаете.

Найдите ту грань, где вы будете чувствовать себя комфортно, использовать жаргон, профессиональный сленг, понимать «технарей» и говорить с клиентами, партнерами и представителями специализированной прессы на одном языке.

## Где самый интересный маркетинг?

Меня часто спрашивают, есть ли какая-нибудь разница между маркетингом товаров и услуг. Я готов дать точный ответ на этот вопрос, если узнаю, о каком товаре и о какой услуге мы говорим.

Теоретически разницы нет.

Ведь услуга – это тот же товар (мое любимое определение: «Услуга – это товар, который нельзя уронить на ногу»). Также я где-то встречал интересное выражение: «Продукты потребляются, услуги переживаются»).

Вся теория маркетинга применима и к маркетингу товара, и к маркетингу услуги. Но на практике начинаются серьезные различия. Сложность и комплексность маркетинга зависят от того, чем конкретно занимается ваша компания.

Мне представляется, что привлекательность (читай – сложность) маркетинга может выглядеть так (по нарастающей):

- маркетинг в государственных и правительственных организациях;
- маркетинг в некоммерческих организациях;
- маркетинг в коммерческих организациях (товары);
- маркетинг в коммерческих организациях (услуги).

Помимо этого привлекательность работы зависит от размеров компании, ее оборотов, политики в области маркетинга и т.д.

Можно построить еще один список – по отраслям. Но опять решающую роль будет играть огромное количество других факторов. Я работал на рынках средств защиты растений, фототехники и фотоуслуг, телекоммуникационного оборудования. Не могу однозначно сказать, где мне было интереснее всего заниматься маркетингом. Везде были и есть свои минусы и плюсы, свои особенности.

Если все-таки попытаться создать список всех факторов, которые могут повлиять на интересность работы маркетера, то вот мое предложение.

1. Размер компании (число сотрудников, количество офисов, объем и структура продаж).

Очень хорошо сказал Александр Зурабов: «Для меня большая компания, если искренне говорить, это синекура, потому что 95% времени ты тратишь на то, чего потом даже вспомнить не можешь». Примите эти слова во внимание.

2. Тип бизнеса (торговая, консалтинговая или производственная компания; что она продает – услуги, товары или все вместе?).

3. Положение компании на рынке (№1, №2... аутсайдер).

4. Маркетинговый бюджет.

5. Кадры: начальник, коллеги, подчиненные.

6. Культура компании, внутренняя атмосфера.

7. «Национальность» (в российской компании, вероятнее всего, будет больший бардак, больше придется делать немаркетинговой работы; в японской или корейской маркетинг специфичен и т.д. и т.п.).

8. Отрасль (финансы, алкоголь, телекоммуникации...) и ее положение (рост, стагнация...).

9. Клиентура (много-мало, средний класс-«богачи», B2C-B2B...).

10. Брендовость компании (конечно, вам более приятно будет сказать: «Я работаю в IBM», чем «Я работаю в «Пупкин лэптоп»).

В общем, это тема для отдельного разговора...

Очевидно одно: имея опыт работы в одной отрасли, вы можете перейти в другую, если вам, конечно, это будет интересно. Я, например, уже не согласился бы работать в некоммерческой организации или государственной структуре, где маркетинг минимален и специфичен (ничего личного), – я знаю, что работать в таких организациях очень тяжело. Я просто говорю о привлекательности маркетинга в этих сферах для меня.

Имея хорошее общее образование в области маркетинга, постоянно занимаясь самообразованием и обладая опытом практической работы и специализацией в какой-либо области маркетинга, вы можете выбирать любую отрасль.

Если вы будете на виду, станете признанным специалистом, я не удивлюсь, что вами заинтересуются компании из других отраслей и предложат вам работать у них.

Со мной так происходило четыре раза.

## Приобретать, удерживать и возвращать клиентов

Основная задача маркетинга – это приобретение и удержание клиентов. Точка.

Вероятнее всего, именно для решения этой задачи вас наняли на работу. Возможно, формулировка ваших служебных обязанностей звучала по-другому; возможно, мотивация руководства была иной. Но если посмотреть в корень – это именно то, для чего вы работаете. Чего от вас ожидают.

Если обратиться к истории развития маркетинга, то начинался он именно с этого и для решения этих задач.

Нет клиентов – нет продаж.

Нет продаж – нет бизнеса.

Нет маркетинга – нет клиентов.

Круг замкнулся.

Итак, задача менеджера по маркетингу – это приобретение новых клиентов, их удержание и возвращение клиентов, которые «перебежали» к конкурентам. Если вы не нацелены на решение хотя бы какой-то части этой задачи, то вы занимаетесь не маркетингом.

Рассмотрим эти три вида деятельности чуть подробнее, основываясь на трех критериях: стоимость программы, прилагаемые усилия, необходимые для ее реализации (время, энергия), и приоритетность для компании. Вот какие результаты чаще всего получаются.

Именно привлечение новых клиентов является фокусом для любой коммерческой компании. Прилагаемые усилия максимальны, затраты на привлечение новых клиентов обычно также очень высоки.

Вторые по приоритетности – программы по удержанию существующих клиентов. Их стоимость по сравнению с остальными, как правило, невысока. К сожалению, компании редко что предпринимают в этом направлении. А ведь именно костяк преданных клиентов составляет основу процветания любой фирмы.

На последнем месте в компании стоят, как правило, усилия по возвращению клиентов. Стоимость программ по возвращению клиентов обычно высока, а усилия низки.

В маркетинговой литературе часто можно встретить упоминание о том, что получение нового клиента обходится фирме в 5 раз дороже, чем удержание существующего, а возвращение клиента, ушедшего к конкурентам, – в 20 раз дороже по сравнению с затратами на его удержание.

Так же как и в случае с оценкой эффективности прямого маркетинга, я думаю, что данная статистика – очередной миф и верить этим цифрам вряд ли стоит. Бесспорно одно: удерживать клиентов выгоднее с экономической точки зрения. Но, несмотря на очевидность данного факта, по-прежнему большинство компаний сосредоточивает свои основные усилия и бюджеты на приобретении новых клиентов.

Я не знаю ситуации в вашей компании. Вы должны сами проанализировать ее (ситуацию) и существующие приоритеты. Затем решить, что и как вы будете делать по каждому из направлений. И это совсем не обязательно должны быть крупномасштабные и дорогостоящие программы. При этом стоит помнить основные постулаты, касающиеся процесса приобретения, возвращения и удержания клиентов.

– Клиенты покупают с двумя целями: для того чтобы решить свою проблему и чтобы при этом чувствовать себя комфортно. Внимательно вчитайтесь в эти слова. Если вам удастся продемонстрировать потенциальным клиентам, что с помощью ваших решений они могут решить свои проблемы и при этом у них не возникнет новых проблем, то вы на пути к построению эффективной системы по приобретению клиентов.

– Задача менеджера по маркетингу – постоянно думать о том, как приобрести новых клиентов и как удержать существующих. И вы должны заставить других сотрудников в компании думать аналогичным образом.

– Клиента, которого компания приобрела за счет маркетинговых программ и значительных инвестиций, легко может потерять менеджер по продаже во время первой встречи или на этапе подписания контракта.

– Если какой-либо клиент перестает делать покупки у вас, то вы должны, во-первых, выяснить причины, а во-вторых, просчитать целесообразность его возвращения. В некоторых случаях компания может вздохнуть с облегчением, если существующий клиент уходит от нее, иногда она даже может предпринять меры для того, чтобы он это сделал.

– Фраза «Клиент всегда прав» – миф. Иногда совершенно нормально сказать клиенту: «До свидания». Вы должны поддерживать высокие стандарты обслуживания клиентов, но не доводите это до абсурда.

– Определитесь с ситуациями, когда клиент может быть не прав. Будьте готовы объяснить ему, почему вы считаете, что он не прав. Если клиент не понимает объяснений или не хочет их понимать, то, скорее всего, правы действительно вы.

– Если вы не правы, а клиент прав, то стратегия проста: выслушайте аргументы клиента, извинитесь и быстро исправьте допущенную ошибку. Для того чтобы сгладить негативное впечатление, вы можете предложить клиенту дополнительную услугу (скидка на совершаемую или следующую покупку, бесплатная доставка и т.п.).

– Создавайте у покупателей чувство доверия к вашей компании. Доверие связано с вашим поведением в прошлом, с выполнением компанией своих обещаний и обязательств. Поэтому, обещая, выполняйте. Чем больше вы обещаете, тем более вы привлекательны для потенциальных покупателей. Чем больше вы делаете и четче выполняете обещанное, тем более вы привлекательны для существующих клиентов.

– Если вы хотите удерживать своих клиентов, то вам недостаточно просто удовлетворить их потребности. Это могут сделать и ваши конкуренты (и, может, даже лучше, чем вы). Постарайтесь сделать ваших клиентов счастливыми. Счастливые клиенты не уходят к конкурентам.

– Программы по поддержанию лояльности клиентов при их огромной популярности не решают проблемы по удержанию клиентов. И причина здесь не только в высокой стоимости подобных программ и невозможности определить их эффективность. Стоит конкурентам предложить нечто подобное с чуть более выгодными условиями – и клиент уходит. Основная проблема этих программ в том, что они делают клиентов лояльными только к самой программе, но не к вашим решениям или к вашей компании.

– Будьте в постоянном личном контакте с клиентами. Поздравляйте их с праздниками, отправляйте информационные материалы. Если вы не будете «разговаривать» со своими клиентами, то это сделает ваш конкурент.

– Если конкурент тоже «общается» с вашими клиентами, старайтесь сделать это более качественно. Здесь вполне применимы общеизвестные правила общения: больше слушайте и делайте это внимательно, говорите о том, что будет интересно собеседнику, а не вам, и т.п. (Попробуйте не обсуждать с друзьями ваши новости, игнорируйте друзей, перестаньте интересоваться их делами, не поздравляйте их с успехами и достижениями,

забудьте про их дни рождения – останутся ли они вашими друзьями после этого?)

– Существуют три способа увеличить объем продаж. Во-первых, вы можете увеличить число ваших клиентов. Во-вторых, вы можете сделать так, чтобы ваши клиенты покупали в больших объемах. В-третьих, вы можете способствовать тому, чтобы ваши клиенты покупали у вас чаще. Маркетинг может помочь в каждом из этих случаев.

– Увеличение частоты покупок существующими клиентами – это самый быстрый и эффективный способ роста бизнеса. Если вам удастся придумать что-то, что приведет к увеличению частоты покупок, то вы придумали гениальный маркетинговый ход. Иногда это не так уж и сложно. Просто надо об этом задуматься. Так, один из производителей шампуней добился увеличения продаж за счет размещения на этикетке шампуня инструкции: «Смойте шампунь, нанесите его повторно».

В прямой почтовой рекламе вы можете приложить две карточки для обратной связи со словами: «Одна карточка для вас, другая – для вашего коллеги» (кстати, этот прием широко используется при торговле через каталоги).

А один из банков увеличил выпуск карт более чем на 15%, используя слоган: «Это нормально – иметь больше одной “Master Card”».

– Очень часто компании нацелены только на ограниченное число крупных клиентов. Не всегда такая стратегия правильна. Не факт, что большие клиенты – самые прибыльные. Они более требовательны, капризны, запрашивают наилучшие цены, условия и качество. И они это получают, потому что знают, что они важны. Это снижает прибыльность бизнеса – а следовательно, и привлекательность клиента (конечно, если прибыльность – показатель, который вы принимаете во внимание).

– Сегментация клиентов важна, но зачастую это до статочной сложности процесс. Простейший способ сегментации ваших клиентов – разделить их на:

- а) клиентов, которые знают вас и покупают у вас;
- б) клиентов, которые знают вас, но не делают у вас покупок;
- в) клиентов, которые про вас еще не знают.

Основываясь на результатах подобной сегментации, предпримите следующие действия. Спросите (и спрашивайте) у первой группы клиентов, почему они у вас покупают. Спросите у второй группы (и спрашивайте это чаще!), почему они у вас не покупают.

На основе полученных ответов удерживайте клиентов из первого сегмента, переключайте вторых с ваших конкурентов на себя и разрабатывайте приемы привлечения третьих.

– Слушайте внимательно ваших клиентов, но еще внимательнее слушайте клиентов ваших конкурентов. Спросите их, почему они не покупают у вас. Вы можете научиться на ошибках. Спросите, что вы делаете не так. То, что вы услышите, – очень ценная информация.

– Создавайте дополнительную ценность продаваемого решения для ваших клиентов. Это может быть дополнительная информация (например, о новом способе использования вашего решения), более быстрое обслуживание, гибкая форма оплаты, увеличенные часы работы, личный подход. Находите способы удивлять клиентов. Будьте неожиданны и

непредсказуемы (конечно, в разумных пределах). Приятно удивите ваших клиентов (партнеров), и вы сможете продать им больше, чем ваши конкуренты. И если у ваших клиентов будет выбор – прийти к вам или к конкурентам, – они придут к вам. Потому что всем нравятся приятные неожиданности.

– Эффективным и необходимым приемом маркетинга является «перевод» свойств решений в преимущества, которые получает клиент от использования товара («Мы продаем не сверла, мы продаем отверстия»).

Сделайте еще один весьма эффективный шаг – переведите список имеющихся преимуществ в денежный эквивалент. Выражайте в деньгах преимущества. Покажите, какую выгоду (прибыль или экономию) получают ваши клиенты от приобретения вашего решения, от каждого преимущества, которое они получают. Они «купят» это у вас.

Постоянно помните о том, что вы должны работать над приобретением, удержанием и возвращением клиентов. Не сбавляйте темпа. Более того, увеличивайте его.

Не увлекайтесь только привлечением новых клиентов. Концентрируйтесь и на удержании клиентов.

Да, это тяжелая, нудная и кропотливая работа. Но это тоже маркетинг.

## Идейная работа

### Думайте 24 часа в день и задумывайтесь на 10 минут в день

*Мало кто думает более двух-трех раз в год. Я создал себе всемирную известность тем, что думаю один-два раза в неделю.  
Джордж Бернард Шоу*

Некоторым платят за то, что они делают. Другим – за то, что они думают.  
За что платят вам?

Я могу предугадать ваш ответ: за результаты, которых от вас ждут. Я прав?

Если да, то ваш ответ в принципе «политически корректен». Но особенность работы менеджера по маркетингу в том, что, если он хочет больших и лучших результатов, он должен думать.

Чаще всего на мое предложение больше думать я слышу в ответ: «Да когда думать?! Работы выше крыши!»

Мой ответ: думайте постоянно – 24 часа в сутки. На самом деле вы так и поступаете, просто не замечаете этого.

Вы думаете, когда работаете, читаете книги или журналы, просматриваете электронную почту или материалы в Интернете.

Даже когда проводите с кем-то переговоры, в считанные секунды вы можете прокрутить в голове различные сценарии развития событий и принять решение поступить так, чтобы получить лучшие результаты.

Секрет успеха в том, чтобы думать 24 часа в сутки не просто так, а над постоянным улучшением своей работы и получением лучших результатов.

Я не призываю вас к тому, чтобы вы думали о работе после ее окончания (в нерабочее время). Если вам во время отдыха придет в голову какая-то неприятная мысль, то следуйте правилу Скарлетт О'Хара: «Я подумаю об этом завтра».

Но если в голове зреет решение какой-то проблемы, не останавливайте свои мысли.

И в эти 24 часа вы должны найти 10 минут, когда вы сможете вырваться из текучки, из круговерти работы и задуматься. Ничто и никто не должен вас отвлекать в это время. В конце концов, просто придите на работу пораньше, чтобы у вас была возможность спокойно подумать (и в пробке меньше времени проведете).

Отключите компьютер и телефон, просто посидите на своем рабочем месте 10 минут. Посмотрите в окно (если вы будете смотреть на рабочий стол или коллег, то вы не сможете думать!). Первое время вам будет очень сложно сосредоточиться. Так уж устроен человек – просто сидеть и думать он не может. Всегда находится внешний раздражитель или внутренняя причина, и мы с удовольствием отвлекаемся. Сконцентрируйтесь и задумайтесь. Огромное количество блестящих решений и отличных идей пришло мне в голову именно во время таких десятиминуток.

На минуточку, как говорят: 10 минут в день – это 60 часов в год. А 60 часов – это десятидневный тренинг по 6 часов каждый день.

Возможно, у вас появился вопрос: «А что если я буду задумываться не на 10 минут, а на 30?» Ответом на этот вопрос может быть пример из моей практики.



Когда я работал в московском офисе Lucent, я предложил своей команде провести *dayoff(f)thinking* (игра слов на английском языке: выходной и день для размышлений). Сценарий был простой. В течение 6 часов, начиная с 10 утра, мы не отвечали на телефонные звонки, не просматривали и не отвечали на электронную почту, не проводили встреч. На дверях нашего офиса была вывешена надпись: «Тише – мы думаем. Для вас». Сделав с утра важные звонки и ответив на важные письма, ровно в 10 я собрал всех своих менеджеров и объяснил правила: мы думаем до 4 часов дня, и никто и ничто нам не мешает. Вы можете изучать Интернет, разбирать старые записи, наводить порядок в бумагах, основная задача при этом – придумать какую-то новую идею, которая помогла бы нам делать маркетинг лучше. Признаться честно, никто не мог думать без перерыва все эти шесть часов. Я сам с огромным трудом заставлял себя не отвлекаться и сосредоточиться на поиске новых идей. Краем глаза (мы все сидели в одной комнате) я видел, что моим сотрудникам тоже было крайне тяжело сконцентрироваться. Но наука требует жертв, и мы провели эксперимент до конца. Ровно в четыре мы собрались за нашим круглым столом и подвели итоги. В среднем у каждого из нас было по четыре идеи. После обсуждения осталось восемь идей, с которыми мы решили работать дальше. Неплохой результат!

Два вывода, которые следуют из этого опыта.

**Во-первых**, чем больше вы задумываетесь, тем больше идей и решений вы генерируете. Но зависимость здесь явно не прямая.

**Во-вторых**, не имеет смысла вершить насилие над собой и думать над чем-то в течение очень длительного времени. Период от 30 до 60 минут, наверное, предел. Далее вы будете тратить больше энергии на то, чтобы возвращаться к проблеме, чем собственно думать о ней.

Думайте о том, как работать лучше, постоянно. Ежедневно задумывайтесь над чем-то определенным в течение 10 минут.

На вопрос «Сколько часов в день вы работаете?» я смело могу ответить: «24 часа в сутки». Мне нравится моя работа. Я не прочь подумать, как сделать ее интереснее и лучше, и после работы, и до работы, и в выходные. Я готов думать 24 часа в сутки.

Я думаю – значит, я работаю.

## Большая и маленькая идеи

Твердо убежден, что не образование и даже не опыт дают преимущество одному менеджеру по маркетингу над другими.

Идеи – вот что отделяет очень хорошего менеджера по маркетингу от просто хорошего (скажу прямо, менеджер по маркетингу без идей – плохой менеджер).

Увы, убеждение «инициатива наказуема» по-прежнему в крови у многих маркетеров.

Они стараются не говорить о своих идеях вслух, боясь, что им придется эти идеи реализовывать.

На мой взгляд, это кратчайший путь к профессиональному краху.

Умному начальнику достаточно раз заметить такое отношение – и вы профессиональный «труп».

С его точки зрения вы:

- 1) не можете генерировать идеи;
- 1) боитесь брать на себя ответственность;
- 1) боитесь дела.

Говоря об идеях, следует остановиться на трех важных моментах:

- откуда появляются идеи;
- когда они появляются;
- что и как вы делаете с появившейся хорошей идеей.

Способов появления новой хорошей идеи (откуда?) для вашего маркетинга не так уж и много:

- вы сами можете придумать идею;
- вы можете натолкнуться на нее, читая литературу;
- вы можете скопировать или развить уже существующую идею (позаимствовать ее у конкурентов или из другой отрасли).

Очень точно подметил Виктор Гавристов: «Достаточно много идей возникает в результате общения с клиентами. От них идет некая сермяжная, приземленная конкретика. Как правило, идеи получаются очень простыми и решения на их основе – эффективными».

По аналогии с новым товаром хорошая идея может быть оригинальной (то есть вашей собственной), а также прямой или улучшенной копией чужой идеи. Причем самый простой способ – это скопировать («украсть») идею, наилучшим образом зарекомендовавшую себя на практике в других компаниях (или отраслях бизнеса).

Когда идеи приходят в голову?

Спросите об этом себя и других. Стандартные ответы следующие: когда прогуливаю собаку, когда бреюсь, когда принимаю ванну, когда бегаю, когда засыпаю и т.п. (лично у меня «креатив просто прет», когда я иду на балет, оперу или концерт классической музыки). Знайте это, используйте это и будьте готовы к идеям! (Кстати, удивительно, но мало кто говорит, что идея пришла к нему во время работы.)

Одна моя коллега, вернувшись из командировки, привезла с собой несколько блестящих идей. «Спусковым крючком» ее креативности послужил полет на самолете, во время которого она «прокручивала» впечатления от своей поездки.

Признаюсь, идеи были настолько хороши, что я с нетерпением ждал ее следующей командировки – и даже был готов отправить ее в очередной полет как можно раньше!

Не важно, какая это идея, как она появилась. Важно, что она в ваших руках (голове). Вас должно интересовать качество идеи, ее потенциал, а не ее источник.

Как только у вас появилась хорошая мысль, запишите ее – это первый шаг к ее претворению в жизнь. Идея, пришедшая на ум, и идея, записанная на бумаге, – разные вещи.

Но мало просто записать появившуюся идею. Теперь ее надо быстро и качественно воплотить в жизнь.

Быстро – значит быстрее, чем это сделают ваши конкуренты.

Качественно – это так, чтобы от нее был эффект и чтобы не пришлось переделывать.

К сожалению, руководители редко премируют своих менеджеров по маркетингу за хорошие идеи – чаще они слышат лишь «спасибо».

Бонусы выплачиваются за результаты продаж или маркетинговых программ.

Подарки дарятся к праздникам.

И ничего – за идеи.

А почему бы руководителям не премировать своих менеджеров по маркетингу за лучшую идею месяца или года?

Мне повезло: я могу придумывать новые идеи. Мне нравится заимствовать интересные идеи у конкурентов, из других отраслей. Мне нравится много читать и применять вычитанные идеи на практике. Наверное, фраза «Хорошая идея!» – наиболее часто используемая мной.

Меня часто спрашивают, как научиться креативности, как научиться генерировать идеи – много и хорошие.

Я думаю, что это врожденное свойство.

Но его можно развить. Точнее, его необходимо развивать.

Попробуйте для этого прочитать книгу «Энциклопедия бизнес-идей» Майкла Микалко.

Очень редко встречаются люди, которые говорят: «О, классная идея – я ею воспользуюсь!» Сам я говорю эти слова практически каждый день.

Я делюсь идеями, заставляю других генерировать их, поощряю тех, кто думает, и тех, кто думает больше всех и лучше всех.

Вот несколько способов, которые помогут вам получить много хороших идей:

- стажировка (см. главу «Не останавливайтесь (учиться)!»);
- посещение ваших конкурентов и осуществление пробной покупки у них; – акция «таинственный (или подставной) покупатель» – когда специально обученный сотрудник, нанятый вами и неизвестный вашим продавцам, проверяет, как организован процесс продажи у вас;
- посещение других магазинов, компаний, отелей, музеев, парков развлечений и т.п.

Часто в компаниях существует один или несколько сотрудников, которые постоянно генерируют идеи. Знайте этих сотрудников, поддерживайте с ними дружеские отношения. Если вы покажете им, что вам интересны их предложения, если вы воспользуетесь их мыслями и скажете им «спасибо», они оценят это, а вы получите новый источник идей.

Других сотрудников вы можете заинтересовать помочь вам с идеями, просто обратившись к ним со словами: «Нужна твоя помощь», «Нужен твой совет». Не стоит недооцени-

вать силу этих фраз. Это работает. (В каждом человеке подсознательно заложено желание помочь, особенно когда к нему обращаются с такой просьбой.)

Мощным источником идей может быть «коллективный разум». Спровоцируйте мозговой шторм хорошим призом.

Так, например, когда нам однажды понадобилось придумать название нового корпоративного журнала, группа маркетинга, не сумев найти ничего подходящего, обратилась к сотрудникам с призывом дать имя нашему изданию. Приз – спортивный велосипед – мы в тот же день поставили около ресепшн, чтобы он напоминал всем о нашей просьбе. И за неделю, в течение которой проходил конкурс, мы получили более тридцати предложений. В результате автор названия, которое мы выбрали (журнал до сих пор выходит под ним), с удовольствием получил свой приз. Позднее мы еще несколько раз успешно использовали подобный способ стимулирования инновационных талантов сотрудников.

На возражение: «Я не могу придумывать новые идеи!» – у меня всегда есть свое: «Смотри по сторонам, смотри, что делают другие, думай, оценивай, стоит ли это делать, как это можно улучшить». Соппротивление исчезает, так как никто не признается, что он не может смотреть по сторонам и думать!

Встаньте и вы на этот путь. Ищите большие и маленькие идеи.

Записывайте их.

Храните записи.

Если вам идея нравится, но применить ее сейчас нельзя, то подождите. Может, вам удастся применить ее через год, а может быть, в другой компании.

Количество идей, имеющихся у вас в наличии, – это ваше конкурентное преимущество, которое всегда с вами.

## «Не убий» и «не зевай»

В первом издании книги «Маркетинг на 100%» я предложил создать заповеди о том, как следует поступать с идеями. И там же я предложил первые две.

Первая из них – «Не убий», а вторая – «Не зевай».

Поскольку никто на мое предложение не откликнулся, я задумался над ним сам.

Результат? См. Приложение №10 «Идейные заповеди».

Трудно даже предварительно оценить, как часто многие из нас все-таки упускают свой шанс («зевают») и позволяют другим «завернуть» их идеи (убить их).

Иногда и мы сами можем случайно убить хорошую идею, произнеся ничего не значащие на первый взгляд слова.

Очень точно заметил по этому поводу С.Ривкин в книге «Мудрая идея»: «Новые идеи очень нежны. Их может погубить презрительная усмешка или зевок».

Хорошая идея – это идея, которая что-то меняет в лучшую сторону. Иными словами, идея – это изменение, хорошая идея – это большое изменение.

Естественно, что многие люди противятся изменениям. В деловом мире уже сложились стандартные способы «убийства». Знайте эти способы и слова, с помощью которых ваша идея может быть похоронена. Будьте готовы этому противостоять.

Вот слова, которые можно услышать от начальника или коллеги.

- «И не пытайтесь!» или «Это не сработает».
- «Слишком дорого» или другой «бюджетный» вариант: «У нас сейчас нет свободных средств».
- «Это рискованно».
- «Мы это уже пробовали, не работает».
- «Мы этого никогда не делали раньше» или «Это не в нашем стиле (это не наша политика, это противоречит нашей стратегии)».
- «Давайте сначала посмотрим, что делают наши конкуренты».
- «Да, наши конкуренты уже делают это!»
- «Слушай, сейчас и так слишком много всего происходит».
- «Мне кажется, что они (клиенты, сотрудники, партнеры) не поймут».
- «Зачем нам лишняя работа?»
- «Мне нравится, но начальство не поддержит».
- «Неплохо-неплохо, давайте об этом немного подумаем» или «Хорошая идея, давайте обсудим ее в следующий раз».
- «Слишком рано для этого».
- «Слишком поздно».
- «Это не моя работа».
- «Слишком много времени уйдет на проверку этой идеи».

Другая опасность, подстерегающая инициативного сотрудника: вы предлагаете прекрасную идею и в ответ слышите: «А где ты был раньше?»

Итак, вы знаете, какую реакцию можете получить в ответ на ваше предложение. Попробуйте пропустить свою идею через фильтр этих возражений, и если она проходит через это сито – боритесь за нее! Если вы предлагаете хорошую идею, верите в нее, то вы сможете преодолеть сопротивление. В этом вам могут помочь следующие советы.

Проверьте идею на качество. Это особенно важно для «большой» идеи, которая потребует больших затрат и инвестиций («маленькая» идея, соответственно, требует малого

объема работы или вообще ее не требует, то же и с финансированием). «Большие» идеи привлекают внимание больших начальников. Будьте готовы отстаивать ее перед ними. Вот проверочный лист для вашей «большой» идеи. Перед тем как предложить ее, попробуйте ответить на следующие вопросы:

1. Какую пользу от этой идеи получит ваша компания, клиенты, партнеры?
2. Что нужно, чтобы воплотить идею в жизнь, сколько это будет стоить?
3. Какая будет отдача от вашей идеи (ROI)?
4. Запасные варианты: что может пойти не так, что следует делать в таком случае?
5. Кто, где, когда и как должен реализовать идею?

Если идея вам кажется важной, то каждый пункт ее реализации тоже должен быть для вас важным.

Хорошо подготовьтесь перед тем, как выступить с предложением.

Лучше представьте идею письменно.

Краткое (на одну страницу) письменное изложение идеи должно включать:

- вступление (что вы предлагаете и почему);
- ожидаемый эффект (что получит компания);
- сколько будет стоить реализация идеи;
- возможные проблемы в осуществлении проекта и способы их преодоления. (Особенно важно включить заранее этот пункт для тех руководителей, которые обычно критикуют идеи.)

Отнесите к вашей идее как к товару – «продайте» ее коллегам и руководству.

Если руководство все-таки сомневается в предлагаемой вами идее, не может принять окончательного решения, то в качестве последнего аргумента предложите протестировать ее в малом масштабе (например, на уровне одного отдела, магазина или регионального офиса) или в ограниченный период (скажем, неделя или месяц).

Если идея работает, то у вас уже будет опыт, чтобы развернуть ее в большем масштабе, без ошибок, совершенных на тестовом этапе.

Если замысел не работает, то вы всегда сможете сгладить негативный эффект неудачи, сказав клиентам или партнерам, что это было, например, «предложение, ограниченное во времени». Также важно в этом случае объяснить руководству, почему идея «не пошла». Вам необходимо очень тщательно проанализировать все причины неудачи и сделать правильные выводы. То, что идея не дала ожидаемых результатов в короткий период времени, может быть следствием именно недостатка времени на ее тестирование!

И последнее. Внимательно относитесь к идее, которая прекрасно показала себя в чьей-то еще практике. Тщательно готовьте ее, тестируйте при необходимости. Если идея где-то когда-то у кого-то дала хорошие результаты, это еще не факт, что она будет так же работать у вас.

Помните, что идея – это изменения. Если вы не изменяетесь, вы не сможете достичь успеха. Идеи – это успех. Не зевайте. И не давайте никому убить ваш успех.

## Ищите обратную связь

Обратная связь от тех, с кем работает менеджер по маркетингу, ее построение, получение и использование очень важны для хорошего менеджера по маркетингу. Получая своевременную обратную связь, вы можете постоянно оценивать эффективность своей работы, оперативно ее совершенствовать. Вот некоторые советы, которые могут пригодиться вам здесь.

### Построение

Построение системы обратной связи – это определение параметров, которые жизненно важны для оценки вашей деятельности. На набор этих показателей влияют многие факторы: тип и размер компании, вид рынка, требования руководителей, интенсивность конкуренции, тип товара (вид услуги) и многие другие.

Это могут быть сложные комплексные показатели, такие как доля рынка, узнаваемость торговой марки, уровень удовлетворенности клиентов или детальный финансовый анализ. Конечно, такие параметры следует оценивать при достаточно крупном размере бизнеса.

Что делать, если вы единственный менеджер по маркетингу на всю компанию?

Будьте реалистом, остановитесь на критериях, определение которых вам под силу.

Если вы установите для себя нереальные показатели, скажем, определение доли вашего рынка с точностью до одного процента, то:

- во-первых, на исследование может уйти целое состояние;
- во-вторых, ситуация на рынке может измениться через месяц (а то и быстрее), и результаты исследования окажутся устаревшими.

Помимо этого, если вам не требуется высокая точность (еще раз подумайте: а необходима ли она?), то, как правило, ваши руководители сами с точностью до пяти процентов могут сделать прикидку по доле рынка вашей компании и каждого из ваших конкурентов.

Мой совет – выберите простые показатели, которые охарактеризуют вашу работу, и согласуйте их с вашим руководителем.

Не стесняйтесь того, что ваша работа будет оцениваться косвенно, например через объем продаж, увеличение оборота.

Не всем дано быть оцененным по таким показателям, как узнаваемость бренда, например, и не всегда возможно и целесообразно применять для получения обратной связи такие методы, как множественная регрессия, факторный анализ или анализ многомерных совокупностей.

Например, в одной из компаний, где я работал, на уровне региона использовалось множество сложных показателей для определения эффективности работы. Также использовались различные методы для их получения. Но на уровне страны эффективность маркетинга и менеджера по маркетингу измерялась тремя показателями:

- 1) выполнение плана по объему продаж;
- 2) количество потенциальных клиентов, которые были переданы в отдел продаж;
- 3) удовлетворенность менеджерами по продаже уровнем маркетинговой поддержки.

Определите показатели, на которые вы можете влиять, и периодически получайте данные по ним.

## **Получение обратной связи**

Очень важно проводить опросы деликатно и грамотно, и если вы не можете это сделать сами, то воспользуйтесь услугами профессионалов.

Для получения качественной, достоверной и интересной обратной связи лучше воспользоваться услугами третьей стороны: независимого консультанта (фрилансера) или менеджера агентства, с которым вы работаете. То, в чем опрашиваемые вам никогда не признаются, они могут сказать третьей стороне. Анонимность тоже увеличит количество ответов. И главное в любых опросах – это правильно составленная анкета.

## **Использование обратной связи**

Если полученная оценка неудовлетворительная, то вы должны использовать ее для улучшения своей работы. Вы учитесь на ошибках. Вы знаете, что вы не сделали или сделали недостаточно хорошо. Вы видите, где появились опасные зоны, куда приложить усилия, на чем и когда сфокусироваться. Не расстраивайтесь, я тоже начинал не с самой высокой оценки. И главное – не бойтесь, что оценка, полученная в результате опроса, будет невысокой. Вам следует опасаться лишь, что она будет ниже, чем в предыдущем периоде.

Если оценка окажется высокой, то вы можете использовать ее в собственных рекламных целях. Вы будете знать, чем гордиться, за что вас уважают.

Проводите опрос менеджеров по продаже ежегодно, пусть это станет традицией. Так вы узнаете, насколько хорошую маркетинговую поддержку вы оказываете команде продаж, получите много полезной информации, в том числе обо всех просчетах и недостатках.

Если вы можете измерять только один показатель вашей деятельности, то остановитесь именно на эффективности маркетинговой поддержки. Оценивая ее, вы получите намного больше информации, чем от других показателей.



## Правила игры

### Объясните всем вокруг, что такое маркетинг

Огромное число менеджеров по маркетингу, работающих на благо своей компании, забывают об одной простой вещи. В вашей компании не только вы должны понимать, что такое маркетинг и для чего вы им занимаетесь.

В первую очередь это обязательно должны понимать руководители, менеджеры по продажам, затем – все остальные сотрудники вашей компании.

Вы можете добиться этого следующими способами.

**Во-первых**, вывесите определение маркетинга около своего рабочего места (см. главу «Скажите мне, что такое маркетинг, и я скажу, какой у вас маркетинг»).

Говорят, что очень многое можно узнать о человеке по тому, что висит около его рабочего места (тут важны и содержание, и форма). Помните об этом всегда (а сейчас киньте быстрый взгляд на свое рабочее место – ничего улучшить не хочется?). Вывешенные около рабочего места дипломы или образцы современной «наскальной живописи» – это еще и повод завязать адресный разговор с их владельцем («А кто это сказал?», «А откуда у вас эта фотография?»).

**Во-вторых**, организуйте короткий тренинг для сотрудников вашей компании. Поддержка руководства здесь необходима. Одно-двух часов для начала достаточно.

Если вы можете провести такой тренинг сами – замечательно. Но лучше пригласить известного внешнего специалиста. Привлеченный со стороны докладчик должен быть «светилом» во всех отношениях и, главное, уметь просто и с практической точки зрения изложить суть маркетинга.

Приглашать теоретика, который будет проповедовать прописные истины и нагонять сон на ваших коллег рассказами о вещах, далеких от реальности, не в ваших интересах. Это будет антиреклама маркетинга.

С другой стороны, помните, что если его презентация, советы и выводы зажгут ваших коллег, то отдуваться придется вам. Они повалят к вам с предложениями, идеями. И я думаю, это здорово.

Подойдите к такому внутреннему тренингу серьезно. Задача-минимум: объяснить, что маркетинг и реклама – это не одно и то же. Задача-максимум зависит от конкретной ситуации в компании и станет вам понятной после обсуждения с руководством.

Хорошо подготовьтесь к подобному мероприятию, проговорите заранее цели и задачи с руководством и лектором. Просмотрите презентацию вместе с лектором – слайд за слайдом. Вынесите на обсуждение реальные проблемы, примеры, решения. Упростите при необходимости презентацию, убрав из нее научные термины.

Хорошо, если после лектора выступите вы и расскажете о конкретных делах и планах – что вами сделано, делается и планируется сделать.

**В-третьих**, вы можете создать небольшую маркетинговую библиотеку. Рекомендуйте прочитать вашим коллегам собранные вами книги (к счастью, под соусом маркетинга можно подать самые разнообразные книги по бизнесу).

И наконец, постоянно информируйте ваших коллег о том, что вы делаете, какие результаты получены от проведенных мероприятий и что вы собираетесь делать еще.

Если ваши коллеги будут лучше знать, что такое маркетинг и какую пользу он может им принести, то ваша работа будет масштабнее и эффективнее.

## **Всегда говорите «да» руководству и менеджерам по продажам**

Когда я однажды сказал об этом на семинаре, который я проводил во Всероссийской академии внешней торговли, в ответ один из слушателей возразил мне, что важнее сначала научиться говорить «нет». Книжки по управлению временем тоже учат этому: научись говорить «нет» – и у тебя появится много свободного времени.

Я считаю по-другому – всегда стоит говорить «да» на просьбы руководителей и менеджеров по продажам.

В моем понимании говорить «да» на просьбы руководителей – это не то же самое, что со всем соглашаться. Один из способов заработать авторитет – это иногда говорить «нет», не соглашаясь с руководителями.

Делая это, не забывайте два важных момента: во-первых, делайте это корректно и мягко; во-вторых, предложите свой вариант и обоснуйте свою точку зрения. Если вы не можете этого сделать, лучше промолчите.

Одно из правил менеджеров по маркетингу, которые работали со мной, – никогда не говорить: «Это не моя работа» или «Нет». Я всегда просил их говорить продавцам и руководителям: «Да», «Да, это хорошая идея (мысль), я займусь этим», «Да, я смогу это сделать» или «Да, я по пробую это сделать». Я просил своих менеджеров выслушать просьбу внимательно, что говорится и как говорится, понять, что требуется.

Потом они должны сделать то, что обещали, либо после более тщательного анализа просьбы и ситуации объяснить, почему это сделать невозможно.

Но главное – первая реакция на запросы руководителей и продавцов должна быть положительной. Это запоминается. Даже если позже вы что-то не сделаете (по объективным причинам), отношение к вам и маркетингу останется положительным.

Я всегда следовал этому правилу – и даже шел дальше: брал на себя обязательства сделать что-то дополнительно, вызывался на новые проекты, задачи, и мои руководители знали, что они всегда могут рассчитывать на то, что я буду первым или одним из первых добровольцев.

С руководством компании все понятно, скажет большинство из вас (здравомыслящее большинство), но почему я должен говорить всегда «да» продавцам? Разве маркетинг не играет главенствующей роли?

Ох... Наверное, вопрос: «Кто главнее – менеджеры по продажам или по маркетингу, кто кому должен подчиняться?» – самый часто задаваемый многими менеджерами по маркетингу и студентами.

Мое мнение: менеджеры по продажам важнее для подавляющего большинства руководителей российских компаний. Именно они, а не менеджеры по маркетингу, приносят доход компаниям.

Надеюсь, что такое мнение не создаст у вас комплексов. Менеджер по маркетингу может сделать прекрасную программу, привлечь новых клиентов, но удержать или потерять их смогут именно менеджеры по продажам. Поэтому менеджер по маркетингу должен быть в постоянной «связке» с менеджерами по продажам. Ведь дело не в том, кто главнее. А в том, вместе вы работаете или нет.

Всегда говорите «да» руководителям и менеджерам по продажам.

Анализируйте ситуацию и данное вами обещание.

Выполняйте обещанное быстро и качественно. Если можно – быстрее и лучше, чем от вас ожидают.

Если обещание невозможно выполнить, объясните почему.

Говорите им «да», тогда и они скажут вам «да», когда вы к ним придете за помощью.

Но никогда не говорите «нет» или «это не моя работа». Это один из способов потерять авторитет. Или работу.

## Правильные точки зрения

Как должен смотреть на свою работу менеджер по маркетингу? С какой точки зрения?

С точки зрения рынка?

Клиента?

С прицелом на свою карьеру?

Мне кажется, что хороший менеджер по маркетингу должен видеть маркетинг и свою работу с точки зрения *менеджера по продажам* и/или *руководителя компании* (высший пилотаж, когда вы можете, как говорят американцы, «влезть в ботинки» и ваших коллег из отдела продаж, и руководства вашей компании). Это самые правильные точки зрения. Это лучший способ принимать правильные решения, проводить самые полезные для компании мероприятия и делать карьеру.

И вот что следует сделать для этого.

Всегда тесно работайте вместе с продавцами. Это они работают вне компании.

Просите их рассказывать вам о своих впечатлениях, когда они возвращаются со встречи с клиентами.

Ходите вместе с ними на переговоры к клиентам.

Участвуйте в собраниях продавцов. Слушайте. Спорьте. Записывайте. Предлагайте.

Вы никогда не сможете быть слишком близко к продажам.

Очень хорошо, если у вас есть опыт работы в отделе продаж. Если нет – приобретите его.

Некоторым своим сотрудникам я предлагал пройти недельную практику в отделе продаж (своеобразный метод погружения). Я полностью освобождал их от маркетинговой работы – их задачей было с утра до вечера быть рядом с менеджером по продажам, помогать ему – и учиться.

Только так, работая рука об руку, можно было понять, что нужно отделу сбыта. Это также отличный способ генерировать новые идеи.

Находясь на переднем крае бизнеса, о многом начинаешь думать по-другому.

Некоторые мелочи становятся важными вещами.

Меняются приоритеты. Появляется прагматизм.

Исчезают причины для конфликтов.

Начинаешь говорить на одном языке с менеджерами по продажам и понимать их с полуслова. В свою очередь, они совершенно по-другому относятся к тебе, если у тебя есть подобный опыт.

Гораздо сложнее научиться смотреть на маркетинг с точки зрения руководителей компании. К сожалению, в этом случае практику, подобную стажировке в отделе продаж, пройти нельзя. Но и этому можно научиться.

Чтобы смотреть на маркетинг глазами руководителя компании, вы должны понимать, что является для него приоритетом.

Если это продажи, то вы уже знаете, что делать.

Если это сплочение коллектива или повышение морального духа – займитесь внутренним маркетингом (см. главу «Внутренний маркетинг»).

Если его внимание фокусируется на снижении издержек, то правильно планируйте свой бюджет, не перерасходуйте его, с максимальным эффектом инвестируйте каждый рубль.

Старайтесь принимать участие в совещаниях топ-менеджеров компании. Отлично, если вы часть топ-команды. Если нет, то постарайтесь периодически получать приглашения

на такие собрания. Если вас еще не приглашают, попросите об этом прямо. Чем мотивировать просьбу? Тем, что возможность видеть все кусочки бизнес-картины поможет вам принимать правильные решения, концентрироваться на самых важных участках работы.

Договоритесь с вашим руководителем о встрече каждую неделю, скажем, на один час. Таким образом, вы сможете отчитаться в том, что сделали, рассказать о своих планах, обсудить их с руководителем, решить накопившиеся проблемы и получить ответы на свои вопросы. Ваша работа приобретет правильное направление (кому, как не руководителю, направлять маркетинг?). Ваша работа и ваши результаты будут заметны.

Как-то раз у одного моего менеджера была небольшая проблема (я отвечал за регион, она работала в одной из стран). Она сказала мне, что ее управляющий директор не находит времени встречаться с ней, постоянно занят. При этом он не очень доволен работой маркетинга, не знает, что происходит, что делается, чем он может помочь. Я посоветовал ей еще раз поговорить с руководителем и зарезервировать для себя 30-минутную встречу каждую неделю. По моему совету моя сотрудница подготовила к этой встрече всю картину по маркетингу, которая уместилась на одном листе. Мы назвали ее «панель управления». Вы тоже можете пользоваться этим приемом. Разделите лист формата А4 на четыре равные части. В первой части размещается маркетинговый календарь на текущий месяц (что делал менеджер, что делали партнеры, что происходило в стране и за рубежом, выставки, конференции и т.п.). Вторая часть посвящена результатам работы за прошедшую неделю: что сделано, какие результаты получены. Третья часть отведена под финансовые вопросы: текущий бюджет, сколько и куда было инвестировано, ситуация с фондами партнеров. Последняя, четвертая часть включает в себя проблемы и вопросы для обсуждения.

Все четко, все на одной странице, все проанализировано и наглядно представлено.

Управляющему директору потребовалось 30 минут, чтобы понять ситуацию. Менеджеру понадобилось 30 минут на то, чтобы решить свои вопросы. Проблема исчезла.

Итак, хороший менеджер по маркетингу должен уметь смотреть на бизнес с разных сторон, в том числе с позиции менеджера по продажам и руководителя.

В этом случае все будут смотреть на вас с уважением.

## Совещания и собрания

*Вы можете работать, или вы можете встречаться – но вы не можете делать и то и другое.*

*Питер Друкер*

Я думаю, что в программе большинства вузов отсутствует один очень важный предмет (кажется, он отсутствует и в программе MBA). Нас не учат тому, на что мы часто тратим большое количество своего рабочего времени. Я не встречал такого предмета, как «искусство организации совещаний и собраний и участия в них».

Пройдя через тысячи собраний, я понял, что подходить к ним следует так же ответственно, как к любой другой деятельности.

Вам приходится участвовать в самых разнообразных совещаниях. Часть из них полезна (назовем их «нужными» собраниями), другая – потеря времени («ненужные» собрания).

Для вас как участника собрания существует несколько вариантов действий.

### **Если вам приходится участвовать в «ненужном» совещании, ваша первейшая задача – постараться его пропустить**

Как правило, сделать это довольно легко.

Найдите причину, которую организаторы собрания примут в качестве уважительной, оправдывающей ваше отсутствие (встреча с журналистами, утверждение макета нового буклета, выезд к клиенту и т.п.).

Максимально эффективно инвестируйте время, которое бы вы потратили на «ненужное» собрание.

После того как совещание закончится, узнайте о том, что на нем происходило, какие решения были приняты.

Вам может об этом рассказать коллега.

Возможно, велся протокол, и вы можете попросить его копию.

Вы просто можете подойти позже к организатору и спросить его: «Извини, пропустил собрание, уважительная причина. Что обсуждали, что я должен сделать?» Удивительно, но тот же самый сотрудник, который во время совещания докладывал что-то в течение часа, после собрания в 95% случаев расскажет вам о том же самом за 5 минут или даже быстрее.

### **Что делать, если вы все-таки вынуждены присутствовать на «ненужных» собраниях?**

Если пропустить собрание невозможно, то постарайтесь извлечь из времени, которое вы там проведете, максимальную пользу. Для этого всегда имейте документы, которые вы можете просмотреть с карандашом в руках. А еще лучше – возьмите с собой свой компьютер (ноутбук), и вы сможете поработать с электронными документами или электронной почтой. Современные беспроводные технологии доступа к Сети могут позволить вам даже в комнате для собраний работать с электронной почтой и пользоваться Интернетом. Приходите на собрания вовремя или заранее.

Была такая старая шутка: «Никогда не опаздывай на торжественные собрания: будешь сидеть в первых рядах». Сейчас это уже не критично (нет президиума, нет нужды прятаться на последних рядах и там тихо

дремать), но, помимо того что, придя первым, вы сможете выбрать удобное место, есть еще несколько плюсов. Вы сможете неформально пообщаться с коллегами, возможно, приехавшими из других городов, познакомиться с новенькими, не пропустите ничего и никого не перебьете (помните, опаздывая на самое начало собрания: его всегда открывает самый главный руководитель). Точность была и остается признаком вежливости.

Внимание: если на собрании присутствует клиент, то стратегия поведения, описанная выше, недопустима. Любой клиент, который заметит, что кто-то во время встречи с ним не проявляет заинтересованности, легко может перестать быть вашим клиентом. В этом случае нужно набраться терпения или поступить так же, как на собрании с участием руководства, о чем сказано ниже.

### **Что делать, если необходимо участвовать в «ненужном» собрании, на котором присутствует руководитель, а пропустить его никак нельзя?**

Постарайтесь извлечь из него пользу для себя.

Совещание – это мероприятие, где ваш начальник может составить впечатление о вас. Покажите себя с лучшей стороны. Не прячьтесь на задних рядах. Внимательно слушайте выступающих (помните про язык жестов: либо он может выдать вас с головой, либо вы можете заставить его работать на вас), анализируйте выступления других («Ох, что за чушь он говорит!»), учитесь («Вот это поворот! Надо запомнить»), делайте записи.

По возможности комментируйте выступления, высказывайте идеи. Уж коли вы не можете использовать это время для работы, используйте его для учебы и создания своего имиджа.

\*\*\*

Другой вариант: вы сами должны организовать совещание (по большому счету, до тех пор, пока вы сами не станете начальником, вам придется организовывать и «нужные», и «ненужные» собрания).

### **Несколько слов о том, как организовать и провести собрание**

Это наука, которой лучше всего можно научиться на собственном опыте, а также выслушав советы и изучив ошибки других.

С моей точки зрения, идеальное собрание – такое, на котором обсуждается только одна задача или проблема. Задайте тему в самом начале встречи, не давайте никому от нее отклониться, не отвлекайтесь сами. В конце собрания поздравьте всех (и себя) с найденным решением.

Моя любимая форма собраний – стремительный мозговой штурм. Быстро собрались, обсудили проблему (иногда стоя), накидали проекты решений, остановились на лучшем из них, определили, как и кто его воплощает, разошлись.

Существует множество книг о том, как проводить мозговые штурмы. Обязательно научитесь этому.



Если вы – инициатор собрания, то сначала определите, для чего вам это нужно. Вы хотите получить какую-то информацию? Донести какое-то сообщение, мысль или идею? Обсудить варианты? Принять решение? Нужно ли это собрание вообще?

Проводите собрания быстро (на принятие решения может хватить 30 минут, а на его изложение – и того меньше).

Говорят, что Сильвио Берлускони стал проводить совещания стоя, еще будучи владельцем корпорации, а потом перенес эту практику и на совещания кабинета министров Италии. Мозговые штурмы я стоя проводил, но вот собрания... А вот еще один элегантный способ сократить время на непродуктивные собрания и совещания: один руководитель распорядился, чтобы они проводились только после окончания рабочего дня.

Назначайте время, удобное для всех участников. Для этого вы можете предварительно оповестить их о более удобном времени и месте встречи (помните, что утром эффективность встреч выше).

Начинайте вовремя: попробуйте назначить собрание не на 10 часов, а, например, на 10:05 – вряд ли придут все, но явка будет выше.

Заканчивайте вовремя. Поверьте, если вы скажете, что собрание будет длиться 20 минут, и уложитесь в эти 20 минут, то сотрудники, приглашенные вами, и в дальнейшем будут приходить на собрания.

В одной из книг, которую я недавно прочитал (книга американского автора), я нашел совет: говорить участникам собрания, что оно закончится на 20 минут позже, чем вы на самом деле думаете. Например, вы думаете, что собрание закончится в 17:00, но своим коллегам следует объявить, что собрание завершится в 17:20. Поэтому, когда вы закончите в 17:00, каждый участник будет доволен – все вопросы рассмотрены и можно освободиться раньше. Если же собрание закончится чуть позже 17:00 (или точно в 17:20), то никто не будет чувствовать раздражения.

Говорите конкретно и просите это делать других. Собирайте совещания для того, чтобы решать, а не обсуждать. Для этого заранее информируйте участников о повестке и просите прийти со своими вариантами решений.

Приглашайте только тех, кто необходим. Знайте, когда вы должны приглашать первых лиц. Ошибка, когда вы пытаетесь пригласить руководителя, задачей которого будет просто повысить явку на ваше собрание. Да, это поможет собрать людей, но повредит вам, так как руководитель должен будет тратить время на собрание, которое прекрасно бы обошлось без него.

Дайте высказаться всем присутствующим. Если у них не будет такой возможности, они не придут в следующий раз. Зачем?

В конце совещания обязательно подведите итоги.

Составьте короткий (короткий – значит не больше одной страницы!) и ясный (кто – что – когда) протокол встречи. Рассылайте его всем участникам, другим сотрудникам, которым может быть интересно или необходимо знать результат встречи, и тем, кто не смог прийти по той или иной причине (надеюсь, не потому, что они по считали собрание, организованное вами, «ненужным»).

Вы сможете сделать проще и лучше жизнь ваших коллег и свою собственную, если будете посещать как можно меньше бесполезных собраний, с пользой для дела участвовать в «нужных», а также эффективно организовывать и проводить «нужные» встречи.

## Маркетинг руководителей

Вероятнее всего, то, что вы сейчас читаете, вам не преподавали ни в институте, ни на курсах маркетинга.

Вы знаете, что вам необходимо заниматься маркетингом компании, маркетингом решений, которые она предлагает. Об этом вы знали и раньше, до приема на работу. То же самое вам сказали, когда проводили с вами собеседование.

Но вас не научили и вам не сказали, что вы должны заниматься маркетингом руководителей.

Проверьте себя.

- Упоминаются ли руководители на сайте вашей компании? (Желательно представить на сайте биографии топ-менеджеров и качественные фотографии.)
- Включаете ли вы их цитаты в пресс-релизы, которые вы готовите?
- «Продаете» ли вы ваших руководителей в качестве докладчиков на конференциях?
- Публикуются ли их комментарии и статьи в прессе?
- Есть ли фотография и обращение вашего руководителя в корпоративном журнале?
- Отправляете ли вы новогодние (и прочие) поздравления клиентам, подписанные руководителями?

Вот несколько преимуществ, которые вы можете получить от маркетинга руководителей.

**Во-первых**, это еще одна возможность говорить о компании. Если ваш руководитель – яркая личность, то эту возможность вам удастся использовать не раз.

**Во-вторых**, вы можете шире использовать фактор личностного отношения: люди покупают не у компаний, они покупают у людей. Если ваши клиенты будут лучше знать руководителя компании, то это может позитивно повлиять на увеличение объема продаж.

**В-третьих**, почти все руководители тщеславны (я отношусь к этому большинству). Тщеславие в разумных пределах – нормальное деловое качество. Ваша работа по продвижению руководителя, несомненно, будет достойно оценена (конечно же, это должна быть хорошая работа). Расположение, уважение, благодарность – все это станет следствием ваших усилий в данном направлении.

Предупреждение: маркетингом некоторых руководителей лучше не заниматься. Это может быть антирекламой вашей компании.

Другие руководители просто не любят рекламы и шумихи вокруг них. Предварительно оцените, не попадает ли ваш руководитель в категорию «в рекламе не нуждаюсь».

Оцените все возможности маркетинга вашего руководителя.

Используйте их все.

## Внутренний маркетинг

Хороший менеджер по маркетингу должен помогать руководству и менеджеру по персоналу спланировать и мотивировать коллектив, вносить в работу веселье и задор, налаживать получение обратной связи от сотрудников, иногда быть «отдушиной» – это и есть то, что можно назвать внутренним маркетингом.

Конечно, это не приоритет №1 в вашей работе, но поверьте мне: это важно и необходимо.

Вот некоторые из мероприятий внутреннего маркетинга, которые мы проводили в свое время.

**Книги и видеофильмы:** мы открыли деловую библиотеку, доступную для всех сотрудников компании. Приносили хорошие деловые книги и складывали их в отдельном шкафу. Каждый, кто хотел их почитать, брал книгу, а мы просто отмечали, когда он ее брал и когда возвращал. Потом многие стали приносить свои книги. Так у нас набралось более 100 изданий, которыми мог воспользоваться любой желающий. Однажды даже женщина, убирающая наш офис, попросила пару книг для своей дочери, которая училась на последнем курсе экономического факультета.

Одним из моих хобби несколько лет назад было коллекционирование видеофильмов, которые я также стал приносить в офис. Так появился еще один шкаф – видеотека.

Сотрудники других отделов стали чаще заходить в комнату, где находился отдел маркетинга. Появилась дополнительная возможность общаться, поймать других, причем в тот момент, когда они были не заняты.

**Сласти:** свою работу в одной из компаний я начал с конфет. Купил несколько килограммов и подкладывал их в небольшую вазу в комнате маркетинга. Так выяснилось, что сласти люблю не только я, и к нам с кружками чая в руках потянулись другие сотрудники. Кто-то заходил на минуту, с кем-то удавалось поговорить пару минут, с некоторыми «чаепитие с конфетами» растягивалось на 10 минут и больше.

Один из читателей рассказал мне, что он для таких целей уже несколько лет использует кофеварку: «Конфеты тоже хорошо, но они не так пахнут. А когда по офису начинает распространяться восхитительный запах свежесваренного кофе, эффект просто потрясающий...» А в книге одного топ-менеджера я недавно нашел такие слова: «В моем кабинете стоит ваза с конфетами. Я всегда предлагаю их тем, кто приходит ко мне, и это всегда смягчает настроение. Трудно быть мерзким по отношению к тому, кто предложил тебе конфеты». Ага, вот почему в гостиницах всегда есть сладости!

В любом случае это прекрасная возможность пообщаться с другими сотрудниками в неформальной обстановке (если вы сторонник здорового питания, то можете попробовать заменить конфеты фруктами).

**Программа Extra Miles :** программа extra miles club появилась в Lucent после того, как наш генеральный директор попросил меня сделать что-то подобное тому, что он видел в Lucent в Великобритании. Я попросил своих коллег из офиса в Лондоне поделиться деталями, мы локализовали программу и запустили.

Идея была проста: каждый сотрудник компании мог предложить кандидатуру своего коллеги (одного или нескольких) в качестве «сотрудника месяца». Во время обсуждения, на котором менеджмент компании рассматривал все предложения, выбирали лучших из лучших. Критерием служило то, что помимо великолепного выполнения своих обязанностей

сотрудник делал что-то «экстра» – сверх своих обязанностей, например предлагал идею и воплощал ее в жизнь.

На общем собрании победители получали благодарственное письмо, подписанное генеральным директором, небольшой ценный подарок и поездку на двоих. Ежегодно группа победителей ездила отдыхать сначала в Турцию, затем в Сочи (причем многим Сочи понравился даже больше, чем Турция).

Если вы хотите организовать подобную программу в своей компании, то не «запускайте» ее – регулярно подводите итоги и так же регулярно объявляйте победителей. Достойно награждайте сотрудников за их выдающуюся работу и сверхрезультаты!

**Программа «Друг маркетинга»:** хорошие отношения между отделами – основа плодотворного сотрудничества и отличных результатов. Достаточно много внимания и времени мы уделяли налаживанию хороших отношений с отделами продаж, сервиса и технической поддержки. Именно от сотрудников этих служб приходила самая свежая информация о рынке, клиентах, партнерах и конкурентах. Именно они приносили нам свежие идеи, многие из которых мы реализовали. Чтобы поддерживать этот поток необходимой информации и поощрять лучших, появилась программа «Друг маркетинга». Каждый месяц мы оглядывались назад и решали, какая из идей, предложенных нам, оказывалась самой ценной. Победитель получал от нас подарок. А по результатам года мы присуждали «Маркетинговый “Оскар”» – приз в виде хрустальной черепашки, аналог престижной американской кинопремии.

**«Познакомьтесь с другими»:** если вы работаете в достаточно большой компании, в которой много подразделений, то зачастую один отдел не знает, что делает другой. Коммуникационные технологии, развиваемые в большой компании (электронная почта, мобильные телефоны, возможности телекоммуникационных систем), не решают этой проблемы. Станьте инициатором ежемесячного выступления одного отдела перед другими, руководитель которого может рассказать, что клиенты получают от деятельности его сотрудников, что другие службы компании вправе ожидать от них, представить всех работников отдела и кратко охарактеризовать их. Многие мои коллеги из других стран проводили подобные встречи с большим успехом (кстати, вы всегда можете начать с отдела маркетинга).

Помимо вышеперечисленных акций вы можете быть вовлечены в подготовку и проведение корпоративных праздников и мероприятий для сотрудников и членов их семей.

Не уклоняйтесь от этой работы.

Иницилируйте подобные мероприятия, и ваш рейтинг и признание со стороны коллег возрастут пропорционально количеству и качеству предложений по внутреннему маркетингу, с которыми вы выступаете.

## Бумаги или работа?

На вопрос «Бумаги или работа?» большинство читателей, вероятнее всего, дадут ответ: «Конечно же, работа!»

Но на самом деле на этот вопрос нет однозначного ответа. Бумажная работа тоже важна. То, как вы делаете планы, отчеты, как вы готовите другие документы, – важно и критично для вас и для бизнеса.

Лично я ненавижу бумажную работу (я думаю, что это присуще любому нормальному менеджеру по маркетингу), а отчетность любого рода приводит меня в тихий ужас (точнее так: маленькая отчетность – маленький ужас, большая – большой).

Но это надо делать. Это необходимо. Как еще другие узнают о том, что вы сделали? Рассматривайте бумажную работу как рекламу своих дел и намерений – и относитесь к этому так же серьезно, как и к рекламе компании или предлагаемых ею решений.

Один отчет стоит тысячи выступлений (которых вам еще, может, и не удастся сделать). Ваш документ могут увидеть даже те, кто находится далеко от вашего офиса.

Точно так же, как вы заимствуете чьи-то идеи о том, как лучше что-то делать, смотрите, что можно перенять у других для улучшения вашей отчетности.

Научитесь писать лаконично: мало на кого производят хорошее впечатление длинные документы. По-прежнему ничего не изменилось в психологии большинства читателей, кем бы они ни были: покупателями или начальниками. Хорошо воспринимаются короткие слова, лаконичные предложения и небольшие абзацы.

Увы, документ, в котором информация представлена на одной странице, по-прежнему редкость. Но он работает – его читают.

Один мой знакомый (он специализируется на прямой почтовой рекламе) поделился со мной следующим трюком. Он старается писать рекламные письма на одной странице. И в том случае, когда у него никак не получается разместить текст на одной странице, он так разбивает последнее предложение на первой странице, что стимулирует читателя продолжить чтение на второй. Вполне применимый прием для двухстраничных документов.

Если вам нужно представить документ большего объема, то вместо стандартной схемы «введение – основная часть – заключение – приложение» попробуйте использовать схему «введение – заключение (выводы) – основная часть – приложения». Руководители обычно именно в таком порядке и просматривают большие документы. Приятно удивите руководителя – и облегчите его жизнь.

Начинайте каждый следующий раздел с новой страницы.

Делайте нумерацию страниц. (Однажды я видел, как один из моих коллег, венгр, уронил документ страниц на тридцать, когда нес его к начальнику. Страницы не были пронумерованы. Я думаю, что я услышал за те минуты, пока он собирал документ и сортировал станицы по новой, все существующие венгерские ругательства...)

Делайте двойные пробелы при перечислении ключевых пунктов (вообще печатайте крупными буквами: у большинства руководителей не стопроцентное зрение).

Не размещайте на одной странице более двух графиков или рисунков.

Мало кто использует выделения цветом.

При использовании цвета необходимо знать чувство меры. Как говорится в известном выражении: «Один цветок лучше, чем множество, передает все великолепие цветка».

Так и при подготовке документов: не следует выжимать по максимуму из цветного принтера или использовать при создании документа все цвета, заложенные в программу.

Все хорошо в меру. Один, максимум два цвета – этого достаточно, чтобы заставить цвет работать на ваш документ. Перефразируя: «Один дополнительный цвет лучше, чем множество, передает все великолепие документа».

Возможности, заложенные в программы Microsoft Word, Excel и PowerPoint, используются менеджерами по маркетингу меньше чем на 25%.

Остановитесь здесь. Проверьте себя.

Вот мои прикидки.

Мне кажется, что я знаю возможности Word где-то на 70%. PowerPoint – 75%. Excel – 35%. Не густо... Надо что-то сделать...

Меня просто убивают менеджеры по маркетингу, которые не могут нарисовать красивую таблицу в Excel, красиво отформатировать документ в Word, подготовить красивую презентацию в PowerPoint... Выходите из партии «компьютерно-безграмотных» как можно скорее!

Длинная и/или сложная форма для отчета – явление достаточно распространенное. Но подумайте: кому захочется заполнять форму, в которой больше двух страниц или больше десяти вопросов?

Поэтому, если форма создана вашими руками, сделайте ее легкой и простой для заполнения. Если же вам приходится заполнять чужую сложную форму, предложите ее упростить. Это реально, потому что это также выгодно тому, от кого исходит просьба о заполнении отчета.

Так, однажды в заграничной командировке я остановился в четырехзвездочном отеле. При выписке оттуда мне предложили заполнить форму обратной связи на трех (!) страницах. Я вернул форму, отказавшись ее заполнить, поскольку она была «недружелюбна». Однако менеджер гостиницы оказался дотошным и попросил объяснить, что не так. Профессиональный интерес взял верх – быстро просмотрев анкету, я вычеркнул вопросы, которые, на мой взгляд, не следовало задавать (не было никакого смысла запрашивать информацию, которая им бы не потребовалась), и подкорректировал некоторые пункты. В конце анкеты я предложил поблагодарить того, кто на нее ответил, а в начале написать, зачем отель просит ответить на 8 вопросов (столько осталось из 22) и почему это важно. Не знаю, приняли ли они мои предложения – больше мне там не довелось останавливаться, – но в аэропорт я уехал за счет гостиницы.

Но будьте осторожны! В выборе между делами и бумагами должен быть какой-то баланс. Не порождайте лишних бумаг сами.

Не завидую вам, если вы работаете в компании, в которой царит культ Бумаги. В таких компаниях слова принимаются за действия, переписка, планирование, презентации, собрания, конференц-звонки и доклады – за дела. Вам придется быть вовлеченным в Бумажную систему и научиться использовать ее во благо маркетинга.

Если такое положение дел вас не устраивает, то уходите из такой компании. Лучше не начинайте открытой войны против Бумажной системы и тех, кто ее поддерживает. Победить систему бюрократов в открытом столкновении практически невозможно. Легко догадаться, кто станет жертвой этого конфликта. Ваши шансы невысоки.

Бумаги – неподходящее оружие для менеджера по маркетингу. Но это часть его работы, которую нужно научиться делать качественно и как можно проще.

Ни одному в мире менеджеру по маркетингу не удалось привлечь и удержать клиента с помощью форм, отчетов, внутрикорпоративных презентаций и докладных записок.

Ни одному менеджеру по маркетингу не удастся получить бюджет или представить новую программу без хорошо подготовленного документа.

Вам просто нужно найти баланс.

Хорошей работе должны соответствовать хорошие документы.

Хороший документ – простой, наглядный, короткий и нужный.

## Мощно и в точку (как делать презентации в PowerPoint)

*В экономике информации самым важным навыком, вероятно, является способность ясно сообщать факты и просто подавать информацию.*

*Томас Вебер*

*Мы живем в эпоху презентаций.*

*Мартин Конради*

Я считаю, что не существует лучшего способа (и более простого) представить идею или проект для ваших коллег, руководителей и внешних аудиторий, чем сделать это с помощью программы Microsoft PowerPoint.

Вы можете представить свое предложение лично, выступая перед другими, или заочно, отправив свою презентацию по электронной почте, сделав комментарии во время обсуждения по телефону или видеоконференции.

Я считаю, что на эффективность вашей презентации влияют следующие факторы:

- количество слайдов, которые вы представите (продолжительность презентации);
- используемый шаблон;
- поддержание и оформление каждого слайда;
- подача материала.

Естественно, каждый из этих элементов должен максимально работать на цель вашей презентации. Определите ее заранее: хотите ли вы проинформировать, предложить новую идею или, например, защитить бюджет.

Работая над презентацией, постоянно держите вашу цель в голове (воспользуйтесь моим приемом: я обычно записываю цель презентации на отдельный листок и держу его перед глазами).

Презентация великолепна тогда, когда вы достигаете своей цели.

Рассмотрим каждый из факторов, влияющих на эффективность презентации.

### Количество слайдов

Оно зависит во многом от цели вашей презентации.

Общее правило: чем короче, тем лучше. Большое количество слайдов может утомить кого угодно.

Я так и не нашел в PowerPoint функции отображения порядкового номера и общего количества слайдов в презентации (например, числа 2/24 внизу слайда говорили бы, что я на втором слайде своей презентации, общая длина которой 24 слайда, – см. пример ниже). Поэтому я иногда оговариваю это в самом начале. На первом слайде вы увидите название презентации, мое имя, дату, место презентации и количество слайдов. Слушатели, зная это, могут прикинуть продолжительность презентации и контролировать, на каком этапе они находятся.

Другой прием – для релаксации аудитории. В середине вашей презентации сделайте слайд с таким текстом: «Осталось 15 слайдов».



Но иногда приходится делать большие презентации, в которых много информации. В этом случае внимание аудитории можно привлечь за счет оформления каждого слайда и его подачи.

В одной из компаний, в которых мне довелось работать, существовало правило. Все внутренние презентации (когда сотрудники компании выступают перед коллегами) должны быть не более 10 слайдов. (Кстати, очень хорошее правило. Конечно, от длинных презентаций еще никто не умирал, но потраченное на них время можно было бы использовать с гораздо большей пользой.) Стараясь формально соблюсти это правило, многие пытались втиснуть в каждый свой слайд как можно больше информации, делая его нечитаемым и скучным.

Я всегда стараюсь сделать презентацию максимально интересной и полезной для моих слушателей. Уверен, что стоит один раз вогнать слушателей в скуку, и потом у каждого из них будет появляться уважительная причина отлучиться во время вашего доклада. Знаю это по своему опыту: я с удовольствием использую любую возможность пропустить презентации скучных докладчиков.

В случае большой презентации стоит представить ее структуру в самом начале. Это можно сделать как в книжном оглавлении, указав, сколько слайдов (страниц) займет каждая часть (см. рисунок ниже).

<b>Содержание презентации</b>	<b>Слайды</b>
Обзор рынка	3–5
Обзор конкурентов	6–10
Стратегия	11
Тактика	12–17
Бюджет	18
Приложения	19–24

Однажды я должен был сделать презентацию перед обедом. Естественно, что все, кто сидел в зале, уже порядком устали, слушая презентации других докладчиков с раннего утра. Моя презентация была короткой (меньше 10 слайдов), но мне нужно было мощное начало, чтобы привлечь внимание и взбодрить слушателей. Я быстро изменил первую страницу слайда. Изумленные слушатели увидели, что моя презентация состоит из 99 слайдов. Стон, который они издали, разбудил тех, кто уже дремал, и лишил аппетита тех, кто бодрствовал.

После того как я извинился и сказал, что это опечатка и на самом деле презентация состоит из 9 слайдов, слушатели дружно отсмеялись, взбодрились и с интересом слушали меня до самой последней минуты.

## Шаблон, который вы используете

Все крупные компании имеют свои собственные корпоративные шаблоны для презентаций, которые позволяют ее представителям, выступающим перед клиентами, держать единый фирменный стиль и выглядеть на высоком уровне.

Поэтому, работая в крупной компании, вы должны следить за тем, чтобы у всех сотрудников был шаблон вашей корпоративной презентации.

Но не следуйте этому правилу слепо.

Совсем не обязательно всегда и везде использовать корпоративный стандарт. Когда я делаю презентации для своих коллег или для менеджеров по маркетингу из компаний-партнеров, то использую базовый шаблон PowerPoint: он занимает меньше компьютерной памяти и дает больше возможностей для размещения текста, таблиц и картинок.

Если в вашей компании нет такого шаблона, то вы можете выступить с инициативой его создания. Это несложная задача, которая не отнимет много времени и денежных ресурсов и, несомненно, будет оценена вашими коллегами.

## Содержание и оформление каждого слайда и подача материала

Мое предложение по этому пункту будет простым. Прочитайте несколько книг об искусстве оформления презентаций. Там содержатся сотни советов о том, как это делать лучше.

Вот некоторые из тех, с которыми я согласен и которыми активно пользуюсь:

- одна мысль (идея) – один слайд;
- всегда используйте заголовки;
- чем меньше слов на вашем слайде, тем лучше.

Чем больше слов на слайде, тем слабее его воздействие на аудиторию.

Следуйте «правилу шести»: до шести слов в строчке, до шести строчек на слайде.

Используйте в презентации ключевые слова и стройте выступления вокруг них;

- не читайте то, что на слайде (люди читают быстрее, чем вы говорите: вы произносите первую фразу, а они уже прочитали весь слайд!);
- переводите числовые данные в графики и диаграммы;
- используйте «картинки» («одно изображение стоит тысячи слов»).

Иллюстрации, которые вы используете, не должны быть стандартными.

То, что часто используется другими докладчиками, будет скучным. Как говорит Патриция Фрипп: «Аудитория простит вам все, но только не скуку»; – фон презентации должен быть светлым (такие слайды и читать легче, и не так много чернил расходуется при их распечатке).

Изучите возможности программы PowerPoint, «поиграв» с ней (на изучение основ уйдет не менее четырех—шести часов практики, но помните, что совсем не обязательно использовать все возможности и эффекты программы только потому, что вы знаете, как это делать).

И всегда, когда вам предоставляется возможность увидеть и услышать, как делают презентацию другие, учитесь и перенимайте лучший опыт.

Однажды я должен был сделать презентацию с одной из своих коллег (канадкой). Я считал, что неплохо разбираюсь в том, как подготовить презентацию, и надеялся, что справлюсь сам. Но моя коллега стала делать ценные предложения и замечания по ходу подготовки содержания и оформления презентации. Выяснилось, что, когда она училась в университете, в течение семестра им преподавали курс «Искусство презентации», который включал значительное количество часов по обучению PowerPoint.

Подача материала – отдельная тема, которой посвящены сотни книг. Прочитайте хотя бы десяток из них.

Вы всегда должны помнить, что для успеха презентации имеет значение не только то, как вы говорите, но и то, как вы выглядите, как вы одеты, как двигаетесь и какое было сформировано мнение о вас как о докладчике ранее. Поэтому если вы выступаете впервые, то относитесь к подготовке максимально серьезно. Вы не просто вы ступаете – вы создаете свой имидж.

\*\*\*

И главное – больше практики! Старайтесь делать как можно больше презентаций (в том числе помогать другим).

Чем больше ваш опыт в этом, тем лучше ваши презентации.

Вы научитесь выступать эффектно, мощно и достигать целей (бить в точку) с вашей презентацией в PowerPoint.

## Будьте проще

*Если существует более сложный способ делать что-либо, кто-нибудь непременно его откроет.*

**Ральф Рус**

Будьте проще – и люди к вам потянутся.

Если вы хотите быть магнитом для других, то упрощайте все: маркетинг, коммуникации, решения, общение.

Когда я начинал изучение маркетинга (а это было на третьем курсе института), мне представлялось, что это очень простая вещь – небольшой и несложный набор различных технологий, действий и методов для привлечения покупателей (первая книга о маркетинге, которую я прочитал, называлась «В паутине маркетинга». Большинству из вас, наверное, так не повезло).

Однако, как оказалось позднее, после того как я прочитал книгу «Основы маркетинга», это очень сложная, точная наука, к тому же не стоящая на месте (в чем я убедился, когда приобрел одно из последних изданий книги Филипа Котлера «Маркетинг менеджмент» – почти 900 страниц мелким шрифтом).

И вот вывод, который я сделал для себя после того, как защитил кандидатскую диссертацию и прочитал множество книг о маркетинге: не бойтесь маркетинговой науки!

Повторяю: не бойтесь маркетинговой науки. На практике (особенно в ее начале) все абсолютно не так сложно, как в теории.

**Во-первых**, многие ученые от маркетинга специально усложняют материал (так принято создавать научную новизну).

Почему-то принято писать заумные книги. Также меня поражает огромное множество книг «одной мысли». Невероятное их количество издается каждый год, и поток их не иссякает. Мне жалко читателей. Очень легко нарваться на такую пустую книгу. Вроде и издательство хорошее, и отзывы великолепные... А мыслей, идей – по пальцам пересчитать.

**Во-вторых**, сложные модели, схемы, алгоритмы и т.п. в реальной жизни выглядят иначе.

Очень часто, если внимательно взглядеться в книжные модели, можно увидеть, что многие их элементы просто нереальны (и на практике будут вами легко пропущены) или добавлены для красного словца (почитайте-ка о 4D брендинге!).

Будьте проще.

Используйте простое определение маркетинга.

Старайтесь не использовать лишний раз специальные маркетинговые термины. Если вы делаете это, то переводите их собеседникам. Фраза «Мы сделали рисеч после проведения БТЛ-кампании, и количество полученных лидз нас не разочаровало» – не такая уж простая и разговорная, как вам может показаться.

Используйте короткие и простые слова.

Используйте короткие предложения.

Больше глаголов, меньше прилагательных.

Не надо причастных и деепричастных оборотов.

Используйте разговорный язык – пишите, как вы говорите.

Излагайте лучшие мысли, а не все подряд.

Говорите просто. Когда вы говорите сложными, умными словами, вы становитесь непонятными для других. А когда вас не понимают, вам не доверяют.

Когда вы пишете письмо, то делайте это для одного человека. Иногда гораздо эффективнее написать несколько писем для рассылки разным людям, хотя это и сложнее, и занимает больше времени.

Те же правила применимы и во внешних коммуникациях – в печатных и новостных материалах, на сайте.

Ваше электронное письмо должно помещаться на экране компьютера, если нет – сократите его! Никто не читает длинных писем.

Ваша презентация должна содержать одну идею на одном слайде. Министерство обороны США запретило использование специальных эффектов в презентациях своих сотрудников. Правильно: эффекты презентации не должны заслонять ее смысла.

Необходимо уметь просто, очень просто объяснять вашим потенциальным покупателям, почему они должны работать именно с вами, а не с вашими конкурентами.

Есть известная фраза: «У вас не будет второго случая произвести первое впечатление».

Да, это верно. Если из-за сложности вашего изложения вас не поймут с первого раза, то второй раз перечитывать написанное вряд ли кто-то будет.

Мой любимый способ проверить важное письмо, новую рекламу или новую программу – показать его своим коллегам-подчиненным, затем кому-нибудь из отдела продаж.

Распечатайте написанное. Вычитайте с листа. Дайте отлежаться. Снова вычитайте, теперь вслух. Теперь дайте вычитать коллеге.

Настолько ли просто написанное вами, чтобы это понял пятиклассник? Если есть возможность – проверьте! (Мой сын помогал мне при работе с рекламными текстами до перехода в шестой класс.)

Применяйте принцип «Будьте проще!» не только в коммуникациях.

Ищите самые простые решения.

Всегда следует задаваться вопросом: «Какой самый простой способ решения этой проблемы?»

Попробуйте описать задачу, решение, идею, свое предложение в ста словах или меньше (программа автоматического подсчета слов в компьютерных редакторах поможет вам в этом). Или сделайте то же самое устно за 30 секунд.

Такое короткое выступление обычно называют «история для лифта».

Вы встречаете в лифте топ-менеджера, и у вас есть 30 секунд, чтобы представить свою идею. Однажды я задался вопросом, о чем буду говорить в лифте с большим начальником, если мне представится такая возможность.

Потом так случилось в реальности. У меня было 20 секунд на разговор с нашим региональным президентом, и я уже был готов к нему.

Будьте проще в общении. Находите общий язык с сотрудниками разных уровней, отделов, специальностей. Старайтесь понимать их и старайтесь быть понятными для них.

Чем дольше вы говорите, тем больше риск, что вас перебьют или ваши собеседники отвлекутся.

Чем длиннее вы пишете, тем выше риск, что ваш документ не дочитают до конца.

Чем быстрее вы говорите, тем меньше вас понимают.

Чем сложнее вы пишете, тем непонятнее ваш документ, и его могут отложить в сторону.

В теории рекламы существует понятие «шум». Те, кто общается с вами, кто находится рядом или вокруг вас, не должны видеть и слышать этот «шум». От вас к ним и от вашей компании к целевым аудиториям должен идти четкий, ясный и простой сигнал.

Будьте проще – и жизнь будет проще, а результаты – лучше.

## «Спасибо»

Я знаю одного очень хорошего менеджера по маркетингу, которая ушла из своей предыдущей компании только потому, что ее начальник практически никогда не говорил ей «спасибо». Она получала хорошие деньги, но ей нужно было не только материальное, но и моральное удовлетворение от работы.

«Спасибо» – это слово, которое обязательно должно быть в лексиконе хорошего менеджера по маркетингу (впрочем, как и любого другого менеджера).

Задайтесь вопросом, как часто вы говорите «спасибо» в течение своего рабочего дня (а потом проанализируйте, КАК вы говорите «спасибо»).

Благодарите тех, кто работает с вами и для вас.

Благодарите коллег (менеджеров по продаже, менеджеров по технической поддержке, секретарей), начальников, поставщиков, клиентов, журналистов, партнеров.

Сделайте это привычкой. Говорите «спасибо» каждый раз, когда для этого есть повод.

Говорите «спасибо» не меньше десяти раз в день (я это делаю не меньше двадцати раз в день. Чаще, чем «спасибо», я использую только слово «пожалуйста»).

Я как-то засек с помощью электронного секундомера, сколько времени уходит на то, чтобы сказать слово «спасибо»...

0,91 секунды.

Без комментариев (даже если у вас на это уйдет 1,34 секунды).

Говорите «спасибо», чтобы людям было приятно работать с вами, чтобы они не ушли от вас. У менеджера по маркетингу не так уж много способов мотивировать других работать для него и вместе с ним. Не пренебрегайте простым и волшебным словом – «спасибо»!

Благодарите разными способами: лично, письмом, сообщением по факсу, по телефону, электронным письмом (вы можете направить копию начальнику), подарком и т. д. Вы можете попросить своего начальника сказать «спасибо» другому сотруднику (или его начальнику), организовав публичное признание заслуг.

Другие способы сказать «спасибо»: букет цветов, открытка, диплом (настенный), напиток в баре, поездка куда-то, книга, предоставление отгула... Начинайте создавать свой список.

Максимальный набор способов выражения своей благодарности должен быть направлен на клиента.

Когда я работал в фотобизнесе, один из клиентов, который заключил с нами договор на поставку мини-фотолаборатории, вечером того же дня получил факс со словами «спасибо». Он перезвонил моментально: «Вы знаете, у меня уже четыре мини-фотолаборатории, я покупал их у двух других поставщиков, но мне «спасибо» после покупки еще не говорил никто из них». После этого он купил у нас еще одну мини-фотолабораторию, и, конечно же, мы еще раз сказали ему «спасибо».

Звонок или письмо со словами благодарности займет у вас одну минуту, а человек, который получил ваше «спасибо», может не забыть этого никогда.

## Fun!

*Если это не фан, то зачем это делать?*  
*Джерри Гринфилд*

Перефразируя известное выражение, можно сказать, что маркетинг – это самая забавная штука, которую можно делать одетым.

Я убежден, что шансы на успех выше у того менеджера по маркетингу, у которого лучше чувство юмора.

Если оно у вас есть – не прячьте это от других.

Если у вас его нет – скрывайте это!

Добавив что-то веселое и забавное в ваш маркетинг, вы сделаете его привлекательнее (а значит, и эффективнее) для ваших партнеров, клиентов и своих коллег. Я считаю, что когда клиент смеется, то он проще расстается со своими деньгами.

И не только.

В одном из универмагов Гонконга сломался эскалатор. На нем разместили плакат с надписью: «Этот эскалатор временно является лестницей».

Жалоб не было.

Улыбки были.

Еще пример?

Мне нравятся лотки, в которых выкладываются бесплатные образцы газет издательства «The Moscow Times». Если вы не успели взять одну из выложенных газет, то на дне лотка вы видите надпись:

«Не хватило? Подпишитесь».

И несомненно, сотрудники, у которых хорошее настроение, работают более продуктивно.

Вот несколько забавных проектов, которые мы сделали в свое время.

### **Конкурс на лучшую телеком – шутку**

Я за юмор в рекламе и маркетинге. В любом бизнесе (кроме ритуальных услуг, думаю) юмор уместен. Хотя надо понимать, какие у тебя клиенты, – в некоторых случаях следует быть посдержаннее (в такой момент уместно вспомнить знаменитое «у клоунов не покупают»). Однажды мы решили, что неплохо было бы организовать сайт-конкурс на лучшую телеком-шутку. Организовали. Провели. Всем понравилось – и журналистам, и партнерам, и клиентам, и сотрудникам, и конкурентам.

Потом мы решили пойти дальше и издать книгу лучших шуток – все были настроены положительно, но один из менеджеров по продажам сказал: «У нас серьезный имидж, а тут шуточки – непорядок! Имидж рушим!» Но напечатали. Это был хит. Книги уносили пачками. Еще бы: знаешь, как паузу заполнить, какой анекдот к месту рассказать, как заставить клиента улыбнуться!

А через пару месяцев пришел противник проекта и взял свои слова обратно.

У него была встреча с очень серьезным клиентом: тот отказывается подписывать контракт, заводит разговор о скидках (цена хорошая, но контракт был на несколько миллионов долларов), об изменении условий

поставки и обслуживания (конечно, в свою пользу). Пришлось нашим менеджерам взять тайм-аут. Оставили рекламные материалы (в том числе книжку с шутками). Ушли ненадолго. Через какое-то время перезвонил помощник клиента и сказал, что шефа очень рассмешила наша книжка, очень необычно, он ценит юмор в других, а потому все подписывает и просит еще пару экземпляров. Книжки и оборудование клиент получил в срок, а мы получили выгодный контракт.

Конкурс «Кто больше всех поднимет 16-килограммовую гирию» Конкурс «Кто больше всех поднимет 16-килограммовую гирию» мы приурочили к 23 февраля, пообещав победителю приз и известность. Мы выставили в коридоре гирию и вывесили правила: в присутствии одного свидетеля надо было поднять гирию. Фан был! Даже некоторые наши девушки порывались поучаствовать, но поскольку праздник был наш, мы их не допускали, а когда им удавалось прорваться к «весу», дисквалифицировали и не засчитывали результаты. Попытки, показанные в течение получаса после разговора с «тяжелым» клиентом, также не засчитывались. Такое общение приравнивалось к допингу!

Вывешивайте в офисе шутки, смешные рисунки, карикатуры. Рассказывайте коллегам анекдоты и смешные истории. Мне трудно переоценить значение юмора для себя после кризиса 1998 года. Даже когда я работал в штаб-квартире в венском офисе, я не мог удержаться и не вывесить что-то смешное в комнате, где мы пили кофе во время перерывов.

Вам повезло, если у вас развито чувство юмора. Оно поможет вам сделать работу привлекательнее, приятнее и оригинальнее (можно по-разному отреагировать на ценовую политику ваших конкурентов, но если вы скажете: «У наших конкурентов такие цены, что рядом с демо-залом они вынуждены были сделать рекреационную комнату», – это будет весьма оригинально и запомнится).

Ваши коллеги будут гораздо лучше относиться к вам, с удовольствием работать с вами и для вас.



## Соревнуйтесь!

*Смысл выживания. Каждое утро где-то в Африке просыпается газель. Она знает, что должна бежать быстрее, чем самый быстрый лев, либо она погибнет. Лев, поднимаясь каждое утро, знает, что должен догнать хотя бы самую медленную газель, иначе он умрет от голода. И не важно, кто вы – газель или лев. Когда солнце встает, вам лучше уже бежать.*

Когда мне было 14 лет, я немного занимался легкой атлетикой. Тогда наш тренер постоянно говорил нам: «Вы побежите быстрее, когда будете состязаться друг с другом, а не с моим секундомером». В этой простой фразе содержится глубокий смысл для бизнеса.

Идея в том, что всем нам надо состязаться с реальным соперником. Когда мы состязаемся (конкурируем) с вымышленным противником и набором каких-то искусственных критериев (секундомером), мы показываем худшие результаты.

Так и в маркетинге. Изолируйте себя от конкурентов, и ваш маркетинг будет хиреть с каждым днем.

Мой совет: ищите противника. Ищите себе достойного, сильного противника, соревнование с которым заставит вас «бежать» быстрее.

Начиная работать в одной из компаний, я знал, что моим первым «противником» было негативное отношение многих менеджеров по продажам к уровню маркетинговой поддержки. Уже через год отношение всех сотрудников было положительным, и у меня появилась необходимость во «внешнем» сопернике, конкуренция с которым помогла бы нам оказывать большую поддержку продажам. Задача на следующий год помимо более высокой оценки деятельности маркетингового отдела во время ежегодного опроса менеджеров по продажам звучала так: «Быть лучшими по маркетингу в телекоммуникационной отрасли». Этот качественный показатель позволил нам всем по-другому подойти к нашей работе. Что бы мы ни задумывали, что бы мы ни делали, мы постоянно задавались вопросом: «Сделает ли это нашу маркетинговую поддержку лучше, чем у других телекоммуникационных компаний?» Соревнуясь с другими крупными компаниями, сверяясь с их показателями, мы «бежали» быстрее и быстрее. Каков результат? На следующий год наша оценка во время опроса менеджеров по продаже была еще выше. Задачей на следующий год было превзойти оценку текущего года и войти в тройку самых активных компаний по маркетингу на IT-рынке. Наши потенциальные противники, если выражаться спортивным языком, были явно из более высокой весовой категории, но это делало наше желание «бежать» быстрее еще более острым.

Беги, менеджер по маркетингу, беги!

Выбирай достойного соперника: это может быть менеджер по маркетингу, которым все восхищаются в вашей отрасли, или даже менеджер по маркетингу из другой отрасли, которым восхищаетесь вы.

Ставьте высокие цели.

Ваш соперник-конкурент поможет вам их достигнуть.

Будьте готовы ответить правильно на вопрос: «Есть у вас противник №1?»

## Есть контакт

В маркетинге есть такое понятие, как «точки контакта» (points of contact). Оно означает все способы, возможности и вариации соприкосновения клиентов и потенциальных покупателей с вашей компанией.

Вам как менеджеру по маркетингу необходимо знать все существующие и потенциальные точки контакта. Создайте их список, а затем сделайте все возможное, чтобы все они были приятными, оперативными и профессиональными.

Это очень важно. Во время таких контактов потенциальный клиент решает, будет он работать с вами дальше или нет. Своего рода момент истины.

Но на этом все не заканчивается.

Для вашего действующего клиента значение точек контакта также не ослабевает. Он всегда имеет возможность сравнивать, и если у ваших конкурентов взаимоотношения с клиентами построены лучше, то при прочих равных предпочтение может быть отдано им.

Ваши точки контакта могут быть самыми разнообразными. Самый простой способ их вычислить – это мысленно представить путь потенциального клиента к вашей компании, а также алгоритм дальнейшего его взаимодействия с вами.

- Ваши визитки.
- Ваша брошюра.
- Ваш фирменный бланк.
- Интернет-сайт вашей компании.
- Вывеска около вашего офиса.
- Ваш транспорт.
- Оформление вашего офиса.
- Туалетные комнаты.
- Ваши переговорные.
- Презентации, которые делают менеджеры по продажам.
- Внешний вид и стиль общения ваших менеджеров по продажам.
- Как ваш секретарь отвечает на входящие звонки.
- Предложили ли вы напитки.
- Позаботились ли, чтобы клиенту было чем заняться, если ему придется ждать (лучше, если этого не произойдет, но бывает всякое).
- Как быстро звонок переадресуется сотруднику, с которым хочет переговорить клиент.

Список может быть бесконечным. Чтобы у вас не опускались руки, свой первый перечень сделайте только из десяти позиций – самых важных точек контакта.

Можете проранжировать список.

Теперь начинайте работать с ним.

Улучшайте каждую позицию из этого списка. Постарайтесь производить самое лучшее впечатление во время контакта с клиентом.

Так, во время работы в компании «Фавор» – дилере Konica Corporation – мы особое внимание уделяли первому визиту потенциальных клиентов в наш офис. Их путь проходил через наш фирменный магазин (и клиент мог представить, как будет выглядеть его магазин). Пройдя через довольно мрачный коридор здания, в котором мы арендовали помещение, клиент попадал в абсолютно западный офис, светлый и оборудованный по последнему слову техники со всеми его атрибутами: гигантский

телевизор Panasonic, по которому во время короткого ожидания можно было посмотреть видеофильм; японское дерево бонсай; ряд настенных часов, показывающих время в Москве, Финляндии (место расположения нашего склада) и Японии (офис Kopica); чай, кофе; приветливые секретари и т.д.

Нашей задачей было сделать визит в офис приятной процедурой, и мне кажется, нам это отлично удавалось. Это положительно сказывалось на желании потенциальных клиентов работать именно с нами. Позже, когда я перешел работать в другую компанию, мы даже специально провели мозговой штурм с участием секретарей приемной под названием «Театр начинается с вешалки, компания начинается с ресепшн».

Мы задались вопросами: «Как произвести положительное впечатление на клиентов, которые к нам приходят? Как сделать их возможное ожидание в зоне ресепшн наиболее приятным?» Как вы думаете, сколько предложений было подано? Чуть меньше двадцати. Около половины мы приняли и реализовали сразу. Другие стали реальностью чуть позже.

Наверное, наших секретарей впервые спросили о том, как можно улучшить работу в их зоне деятельности, – надо было видеть, с каким удовольствием они говорили об этом. (Кстати, вскоре после этого оба секретаря перешли работать на позиции менеджеров.)

Попробуйте так же поступить и вы. Возьмите список точек контакта. Устройте мозговой штурм с сотрудниками, непосредственно задействованными в этих местах.

Знайте, от чего и от кого зависит первое впечатление клиента о фирме. Там начинаются будущие успехи компании, там трудятся очень важные ее сотрудники.

Компания с первого контакта неизменно должна создавать о себе самое лучшее представление. У нее не будет второй возможности произвести первое впечатление. А оно складывается из мелочей.

Все, что хоть как-то касается клиента, – маркетинг.

А значит, это ваша работа.

## Тайм-маркетинг

Какие ресурсы находятся в распоряжении менеджера по маркетингу? Финансы, другие сотрудники... все это, как правило, контролируется другими.

Единственный ресурс, которым вы можете распоряжаться полностью, это ваше время. Конечно же, желание других воспользоваться вашим временем делает его относительно свободным ресурсом. Но все-таки ваше время – ваше.

Поэтому вы обязаны научиться управлять им – эффективно использовать каждые 15 минут вашего времени.

«Почему 15 минут? Почему не каждую минуту?» – спросите вы. Я думаю, что людей, которые могут контролировать свое время по минутам, можно пересчитать по пальцам. Такая сверхорганизация не под силу почти никому. Для меня проще всего контролировать свой рабочий день, разбивая его на 15-минутные интервалы, в этом мне помогает Microsoft Outlook.

Чем меньшие временные шаги вы используете в этой программе, тем больше успеваете делать. Логика простая: если вы используете 30-минутные промежутки времени, то задачу, которая займет, по вашим расчетам, 20 минут, вы вложите в 30-минутный отрезок и будете делать ее 30 минут. Я вложу ее в 15-минутный отрезок своего рабочего дня и приложу все усилия, чтобы управиться с ней за отведенные на нее 15 минут.

Короткие интервалы и сокращенные крайние сроки (*deadlines*) делают вас более быстрым.

Займитесь тайм-маркетингом: исследуйте свое рабочее время, как вы исследуете рынки и потребности клиентов. Прочитайте несколько хороших книг по управлению временем, попробуйте на практике следовать рекомендациям, которые вам понравятся.

К сожалению, я еще не встретил книгу по управлению временем, которая бы понравилась мне на 100%. Читайте все, выбирайте из этих книг советы, которые вам подходят, формируйте свою систему управления временем.

Всегда просите людей, у которых нет, как вам кажется, проблем с управлением временем, поделиться своими секретами. Я делаю это постоянно и часто открываю для себя что-то.

Однажды я спросил коллегу, которая успевала проделывать колоссальный объем дел за рабочий день и сохраняла удивительную работоспособность до самого позднего вечера, в чем ее секрет. Ответ меня удивил. «Я никогда не ухожу домой, пока не отвечу на все письма и на все звонки», – сказала она. Я сделал из этого очень полезный для себя вывод: на работе надо работать. Это значит, что нужно выкладываться максимально, чтобы не уходить с работы поздно и не оставлять незавершенных дел.

Используйте время с максимальной эффективностью.

Вы едете в машине? Слушайте новости, кассеты с уроками иностранного языка, аудиокниги (хорошая новость: книга «Маркетинг на 100%: как стать хорошим менеджером по маркетингу» издана как аудиокнига – в формате mp3; вы можете купить ее на сайте [www.audiobook.ru](http://www.audiobook.ru), там можно купить и другие книги), думайте, делайте звонки (я специально назначал звонки на то время, когда планировал ехать на работу или с работы). Общественный транспорт даст возможность что-то прочитать по пути.

Летом мы обычно живем на даче.

Поэтому утром я выезжаю на работу тогда, когда дороги еще пустые (на этот маршрут у меня уходит 30 минут). Дорога назад просто убивает меня, так как на это уходит уже 1 час 20 минут (не меньше). Шесть часов каждую неделю! Почти сутки в месяц! Когда я подсчитал это, я ужаснулся и в тот же день купил MP3-плеер, чтобы слушать аудиокниги.

Приходится что-то или кого-то ждать? Носите с собой книгу или папку «Для чтения» (см. главу «Не останавливайтесь (учиться)!»).

Определите ваши главные поглотители времени. Найдите способ бороться с ними и боритесь.

Например, такими поглотителями времени я считаю конференцзвонки, в которых участвует более трех человек и которые длятся более 15 минут. Соответственно я стараюсь не принимать участия в таких телефонных дискуссиях (точно так же я ценю и время своих менеджеров: за последний год я сам не организовал ни одного конференц-звонка).

Другим моим поглотителем времени была неудачная система организации архивов. Я мог 5—10 минут потратить на поиски какого-то документа в своем компьютере. После того как я перенял систему архивации у одного из своих коллег и научился в совершенстве владеть функцией поиска, проблема была решена.

Научитесь начинать. Практика показывает, что это одна из основных причин нехватки времени для многих менеджеров. Они затягивают все до последней минуты, не зная, с чего начать или как начать. Проект может вызывать у вас тоску, но, сколько бы вы ни скучали над ним, ваш начальник не подойдет к вам и не скажет: «Я вижу, что тебе не нравится эта работа, давай я поручу тебе что-то более приятное». Те менеджеры, которые могут быстро стартовать и быстро работать, обычно не жалуются на нехватку времени.

Говорят, время – деньги.

То, как вы относитесь ко времени, как вы им распоряжаетесь, многое может сказать о вас. Ваш руководитель может решить, что если вы не можете управлять своим временем, то вы вряд ли сможете управлять чем-то другим.

## Как хорошо, что есть конкуренты!

Слова «Маркетинг – это война» хорошо известны многим менеджерам по маркетингу. Некоторые из них работают, руководствуясь этим девизом. «Раздавим конкурентов!», «Нашелкаем им по носу!», «Дави их!» – фразы из их лексикона. Они смотрят, что конкуренты «замышляют», наносят «удары», планируют «контратаки». Мне кажется, что они не правы.

Представление маркетинга в виде битвы – это крайность. Если это война, то кто-то должен проиграть. А если это будете вы?

Мне кажется, что конкуренты – это благо. Они держат вас в тонусе, заставляют думать (некоторые – на шаг вперед), трезво оценивать положение на рынке, быть изобретательнее. С конкурентами жизнь интереснее.

На всех рынках, где есть конкуренция, есть менеджеры по маркетингу. Если бы не было конкуренции, то не было бы и работы для нас.

Итак, конкуренция есть, и конкуренция – благо. Это надо признать и использовать. Как?

**Первое.** Игнорируйте фразу: «Разведка – глаза и уши армии, маркетинг – глаза и уши бизнеса». Не тратьте свое время на сплошной мониторинг ваших конкурентов. Если вы будете заниматься только этим, то это роскошь для вашей компании. Не стоит гордиться тем, что вы знаете все, что конкуренты сделали вчера. Вам будет сложно превзойти их, если вы не знаете их планов на завтра.

Самый простой способ собирать информацию о конкурентах – это попросить всех сотрудников заниматься этим.

Не усложняйте этот процесс. Заведите папки на ваших основных конкурентов, куда вы сможете подшивать результаты посещения их офисов подставными покупателями, отчеты менеджеров по продажам, образцы рекламы и т.д.

Заведите в вашем компьютере директорию с аналогичными папками, где вы будете складывать информацию в электронном виде.

Если кто-то переходит от конкурентов на работу в вашу компанию, обязательно лично поговорите с этим новым сотрудником. Запишите полученную информацию, идеи и выводы.

Не рассчитывайте здесь на многое.

У тех сотрудников, которые перешли к вам работать от конкурентов, есть право сохранять молчание или отделаться общими словами. И к таким сотрудникам следует относиться с гораздо большим уважением, чем к тем, кто начнет вываливать на вас массу конфиденциальной информации.

Будете ли вы готовить еженедельный отчет о действиях конкурентов или работать по запросу, решать вам. (Единственное исключение: если на рынке идет ценовая война, мониторинг ценовой политики конкурентов необходимо проводить ежедневно.)

**Второе.** Сделайте быстрый экспресс-анализ деятельности ваших конкурентов. Попробуйте сделать SWOT-анализ по каждому из них (здесь вам понадобится помощь коллег из отдела продаж).

Теперь посмотрите на выводы. Где, в какой области маркетинга они лучше вас? В работе с партнерами? В гибкости ценовой политики? В продажах онлайн? Значит, вы уже знаете, что нужно предпринять.

Теперь посмотрите на список ваших сильных сторон. Может ли ваша компания сохранить их без дополнительных инвестиций? Или нужны ресурсы?

**Третье.** Проводя анализ и собирая информацию, очень важно быть объективным. Конкурента лучше переоценить, чем недооценить. Всегда лучше ожидать, что он сильнее, актив-

нее и изобретательнее, чем вы. Иногда конкурент может не производить впечатления компании, от которой исходит угроза. Но если ваше мнение ошибочно, оно может дорого вам обойтись.

Когда-то, еще в школьные годы, я серьезно занимался самбо. Моя фигура в то время была явно не атлетической: почти полное отсутствие бицепсов, не очень широкие плечи и живот без «кубиков» пресса (при этом я отжимался 100 раз и мог подтянуться 35 раз). Мой тренер предложил мне использовать фактор внешности для расслабления противника.

Я выходил в свой угол ковра, держа борцовскую куртку в руках и позволяя своему сопернику как следует рассмотреть меня. Думаю, что картина, которую он видел, ему нравилась. Вряд ли он встречал когда-либо более хилого на вид противника. Я надевал не спеша куртку, предоставляя возможность сопернику еще больше расслабиться. Пожатие рук. Свисток. Редко кто мог выстоять больше одной минуты; как правило, схватка заканчивалась на первых секундах. Надо было видеть удивление и разочарование моих более сильных на вид соперников. Мой тренер был прав. Психологическая «атака» слабым внешним видом действовала как надо.

В бизнесе я часто был свидетелем того, как компании недооценивали своих конкурентов. И заканчивалось все это плачевно. Никогда не недооценивайте соперника. И никогда не расслабляйтесь.

**Четвертое.** Познакомьтесь с вашими коллегами – менеджерами по маркетингу, которые работают в компаниях-конкурентах.

Нет ничего плохого в том, что вы пообщаетесь на выставке, в которой участвуют ваши компании, или на семинаре, где вы ступают ваши представители. Вы можете пригласить коллегу-конкурента к себе в офис. Принять его приглашение встретиться где-нибудь на нейтральной территории.

Я всегда старался познакомиться со своими коллегами-конкурентами. Такие знакомства можно использовать с пользой для себя и компании.

Так, например, во время работы в «Фаворе» я мог позвонить своему знакомому коллеге из конкурирующей компании и уточнить, правдив ли слух, что он продает определенный товар по очень низкой цене. Я также мог попросить его выручить нас с какой-нибудь срочно необходимой запасной частью. В свою очередь, вы должны быть готовы пойти навстречу вашему конкуренту, если он обратится с подобным вопросом или просьбой к вам.

Кроме экономической выгоды, получаемой от подобного общения, вы можете больше узнать о ваших конкурентах и большему научиться у них.

**Пятое.** Помните, что конкуренция – понятие широкое. Я не буду повторять классиков маркетинга и говорить про силы конкуренции и про то, что ваши конкуренты – это не только компании, которые работают в одной отрасли с вами.

Здесь лучше задуматься не только над вопросом: «Почему наш клиент должен покупать у нас?» (что само по себе и важно, и необходимо), но и над вопросом: «Почему клиент должен покупать именно наше решение, а не вложить деньги во что-то совсем другое?»

Так, во время работы на фоторынке мы выяснили для себя несколько целевых групп. Для тех, кого мы обозначали как «профи-фотографы», наша аргументация отталкивалась от вопроса: «Почему я должен покупать у вас, а не у ваших конкурентов?» Эти покупатели были нацелены на инвестиции в фотобизнес, и другого выбора, кроме как купить мини-

фотолабораторию, у них не было. Первый вопрос этой группы клиентов заключался в том, какую марку вы брать (Kodak, Fuji, Gre tag, Agfa или Konica). Мы называли это выбором флага, под которым потенциальный покупатель собирался работать. После того как он определялся с маркой, второй вопрос клиента-«профи» звучал следующим образом: «У какого поставщика приобрести мини-фотолабораторию вы бранной марки?»

У другой целевой группы, которую мы условно называли «денежные мешки», первые вопросы были совсем иные: «Почему я должен покупать именно ваше решение? Почему я должен инвестировать в фотобизнес, а не в издательский или, например, пивоваренный?» Если мы задавались таким вопросом вместе с нашим потенциальным клиентом, то, естественно, у нас были и ответы на него. Для этого нам пришлось определить инвестиционную привлекательность, плюсы и минусы не только фото-, но и других отраслей бизнеса. Наши расчеты, которые мы предлагали «денежным мешкам», свидетельствовали о том, что фотобизнес весьма привлекателен с точки зрения окупаемости инвестиций (надежности и скорости).

Существует как минимум еще одно преимущество, которое вы можете получить, практикуя широкий взгляд на конкуренцию. Если вы будете смотреть и идти дальше, за пределы своей отрасли, то сможете сделать свой маркетинг еще более конкурентоспособным.

Когда я работал в Lucent Technologies, изначальной нашей целью было создание самой лучшей маркетинговой поддержки для наших партнеров в телекоммуникационной отрасли. Когда мы этого достигли, то поставили новую цель: быть лучшими на IT-рынке. Для этого нам пришлось смотреть на лучшие маркетинговые практики в другой, более конкурентной отрасли.

А ведь можно пойти еще дальше.

Вы считаете, что у вас самый лучший веб-сайт среди всех ваших конкурентов? А слабо постараться сделать лучший сайт в Рунете? Поставив такую задачу, работая над ней, вы создадите долгосрочное конкурентное преимущество.

Вы в автобизнесе и довольны своим маркетингом? Посмотрите, как работают с клиентами передовые банки или лучшие рестораны. Поверьте, вам будет чему у них научиться.

Используйте конкуренцию. По тому, как вы относитесь к конкурентам и к конкуренции, можно многое сказать о вас.

Иногда добросовестная конкуренция начинается с добросовестного маркетинга. Не относитесь к конкурирующим компаниям пренебрежительно и неуважительно.

Кто знает, может, вы еще будете работать в них.



# Бюджетирование и планирование

## Планирование

*Большая часть корпоративного планирования напоминает ритуальный танец дождя. Это никак не влияет на погоду.*

*Дж. Б. Квинн*

*Все планирование в мире не сможет победить слепой случай.  
Один из управляющих For*

Наверное, это нормальное качество любого менеджера по маркетингу – отсутствие тяги к планированию. Планирование воспринимается как ненужная работа, как потеря времени. И я с этим во многом согласен, особенно если речь идет о многостраничном (или долгосрочном) плане. Я также согласен с теми, кто считает, что планирование не должно замещать действие.

План, любой план должен быть четким, ясным и коротким.

Он должен быть гибким: если маркетинговая среда, рынок меняется за часы, то и вы должны уметь изменить свой план за секунды. (Попробуйте ответить на следующий вопрос: «Сможете ли вы изменить свой маркетинговый план за одну минуту в случае необходимости?») За свою карьеру я создал сотни планов, просмотрел десятки сотен планов компаний и кампаний: по запуску новой продукции, стратегические и бизнес-планы и т.д. Среди них были как планы на одной странице, так и такие, на которые уходило не меньше одной пачки машинописной бумаги.

Есть планы, которые вы читаете и выполняете («чужие» планы), в составлении других вы участвуете (совместные), и есть те, которые вы составляете сами (индивидуальные).

Каждый из них требует своего подхода.

**«Чужие» планы** – планы, которые были сделаны без вашего участия. Просмотрите их по диагонали, учитесь на них, анализируйте слабые и сильные места, отмечайте находки, которые вы сможете использовать в будущем. Как исполнитель оцените, как бы вы подошли к составлению и выполнению этого документа, какие бюджеты, информация, помощь потребовались бы, найдите мотивацию для сотрудников, вовлеченных в исполнение плана.

**Совместные планы** – планы, создаваемые в процессе совместной работы с коллегами. При работе над ними займите максимально активную позицию. Улучшайте, критикуйте, предлагайте, совершенствуйте, упрощайте. Но не усложняйте – я допускаю, что как менеджеру по маркетингу вам захочется видеть в плане, скажем, SWOT-анализ или подробный обзор конкурентов. Но остановитесь и подумайте: нужна ли эта информация для этого конкретного плана.

Менеджер по маркетингу, несомненно, может внести свою лепту в планирование любого рода – и должен, но если вы будете добавлять «туман», «воду» или десятки ненужных страниц, вас все чаще и чаще будут просить планы выполнять, но не разрабатывать.

**Индивидуальные планы** – планы, которые вы делаете сами (самые полезные и для вас, и для маркетинга, и для компании).

Некоторые советы по тому, как сделать хороший план, приводятся ниже.

**Во-первых**, он должен быть зафиксирован на бумаге. Все, что не написано или не напечатано, планом не является. Это мысль (мысли), это идея (идеи), но это не план.

**Во-вторых**, план должен помещаться на одной странице. Когда вы пытаетесь уместить все на одной странице, вы концентрируетесь на самых важных и необходимых элементах плана. Это заставляет вас думать четко и ясно – на радость тем, кто будет читать ваш план и участвовать в его выполнении (если в вашей компании принято писать многостраничные талмуды, то попробуйте делать одностраничный план для себя – это и пригодится, и окупится).

Очень многие руководители считают, что умение изложить мысли на одной странице – признак четкого мышления. Докажите, что это в ваших силах и возможностях.

**В-третьих**, в плане должны использоваться четкие и ясные цели, и предпочтительнее, если они будут выражены в цифрах (не «лучше помогать отделу продаж», а «получить как минимум 100 потенциальных клиентов в сентябре после семинаров в городах А и Б»).

**В-четвертых**, составлять план могут несколько человек, отвечать же за каждое отдельное запланированное мероприятие должен кто-то один, в противном случае вам лучше иметь две колонки: «ответственный» и «участники».

В иностранных компаниях часто используются сокращения TBD («должно быть определено» – to be defined). В этом случае дата завершения и ответственные не указываются. Когда я вижу такую аббревиатуру, то я знаю, что это равнозначно NWC («никто ничего делать не будет» – nobody will care). Всегда старайтесь четко обозначить ответственных и сроки выполнения.

**В-пятых**, каждое мероприятие должно иметь дату завершения. Лучше месяц, чем квартал (должно быть завершено в сентябре); лучше неделя, чем месяц (срок окончания – 22-я неделя); и лучше всего – конкретная дата (срок завершения – 26 марта).

**В-шестых**, план должен быть достижимым. Не стоит планировать то, что вы не сможете сделать. Даже не пытайтесь.

Попробуйте воспользоваться подходом, который я применяю время от времени. Вы можете подготовить и предложить три варианта плана: минимум, оптимум и максимум. Но ставку делайте на один план – оптимум. План-минимум поможет вам подстраховаться, а план-максимум поможет раскачать вас и других на более высокие конечные результаты.

**И последнее.** Не беритесь за долгосрочные планы. Ни кто из нас не может предвидеть будущее. Зачем пытаться? Как мы можем планировать свои действия на долгосрочную перспективу, если не знаем, что предпримут наши конкуренты, какие решения примет государство, как будут вести себя поставщики и что придет на ум вашим покупателям (см. модель Портера). Долгосрочный план бесполезен. Это просто потеря времени и сил – ваших и всех коллег, которых вам придется «напрягать» для получения нужных данных.

План, рассчитанный более чем на три месяца, – не рабочий.

План длиннее одной страницы – не рабочий.

Я, так же как и вы, знаю, как делать стратегический маркетинговый план. Но большинство менеджеров по маркетингу получают зарплату не за составление многостраничных стратегических планов.

Прочитайте пару хороших книг по планированию. Знайте теорию планирования. Учитесь на примерах больших планов.

Активно участвуйте в планировании, если вам приходится это делать.

Ваши планы должны быть яркими, короткими и работающими.

## Бюджет: как делать, как представить и как отчитаться

*Вы объявляете о проблеме в группе. Финансисты говорят, что это проблема оптимизации финансовых потоков. Отдел кадров говорит, что это человеческий фактор. Исследовательский отдел говорит, что это информационная проблема. И только маркетинг говорит: проблем нет, просто удвойте маркетинговый бюджет.  
Гарри Беквит «Продавая незримое»*

В институте вас научат многому: бухгалтерскому учету, финансовому анализу и планированию – но только не тому, как подготовить бюджет, который вам необходим для работы. Также не рассказывают о том, как его представить, как утвердить и как потом отчитаться. Думаю, советы, основанные на практике, будут вам полезны.

### Как подготовить бюджет?

Существует несколько методов определения маркетингового бюджета. Все они обладают определенными достоинствами и недостатками.

Самый простой из методов – **процентный**. Чтобы подготовить маркетинговый бюджет, используя процентный способ, вам надо спросить руководителя отдела продаж: «Каких объемов продаж вы хотите достичь?» После этого от услышанной суммы вы берете определенный процент и называете полученную величину маркетинговым бюджетом.

Однако возникает еще несколько проблем.

Непонятно, какой процент взять: один? два? три? пять? Книжки советуют равняться на конкурентов (метод «паритета» бюджетов).

Другая сложность. Как понять, сколько на маркетинг тратят ваши конкуренты? Простым мониторингом рынка не ограничишься (очень много информации о том, что делается конкурентами, либо совсем не известно, либо доходит с опозданием).

Еще один момент. Представьте: и вы, и конкуренты инвестируете в маркетинг по 1% от планируемого объема продаж. Возникает вопрос: а одинаковый ли объем продаж у вас? Каковы временные рамки инвестиций? Вы можете равномерно распределить бюджет по месяцам, а ваш конкурент ударно «выстрелит» весь бюджет в первые два месяца.

Но если вы все-таки будете пользоваться процентным методом, то вам, возможно, пригодится такая идея. Предположим, известно, что конкуренты инвестируют в маркетинг 1% от намеченного объема продаж. А теперь представьте, что вы при примерно равных объемах продаж начнете инвестировать в маркетинг 3%, в три раза больше; 5%, в пять раз больше. Насколько активнее и заметнее на рынке вы можете стать после этого? (Перед тем как предложить руководству компании вкладывать в маркетинг в три или в пять раз больше, будьте готовы доказать, что результаты будут существенно лучше, чем при инвестициях, адекватных затратам конкурентов. Не можете доказать? Игнорируйте мой совет.)

Широко распространенное мнение о том, что процент инвестиций в маркетинг примерно одинаков у компаний, работающих в одной сфере, и варьируется в зависимости от отрасли, могу с уверенностью назвать мифом.

Однажды мне в руки попал документ, в котором приводилось сравнение объемов инвестиций в маркетинг основными компаниями телекоммуникационного рынка. Компании были выстроены в список по убывающей в зависимости от объема продаж. Компания-лидер вкладывала в маркетинг меньше всех (около 1,5% от своего годового объема продаж), разброс инвестиций в маркетинг у других компаний составлял от 2 до 8,5%.

Резюмируя достоинства и недостатки процентного способа бюджетирования, уместно рассказать следующую историю. Однажды начальник вызвал к себе одного из подчиненных и сказал ему: «Знаешь, Джон, дела у нас пока плохи, надо временно затянуть пояса». Джон зарабатывал \$2000, и руководитель предложил сократить ему зарплату на 50% на три месяца, а потом пообещал снова ее повысить на те же 50%. Джон согласился. Начальник слово свое сдержал и через три месяца снова увеличил зарплату на 50%. И как вы думаете, сколько стал получать Джон? (Если вы считаете, что снова \$2000, то вы ошибаетесь: посчитайте лучше.)

Проблема заключается в том, что проценты – величина относительная и зачастую ими можно играть (это часто делается в рекламе). Возьмем, например, обещание косметических фирм, что крем «разглаживает морщины на 17%». Хочется верить, так как число не круглое. Но откуда и как взялись эти 17%?

Также осторожнее надо быть с использованием слова «средний». Лучше не скажешь, чем в этой шутке: «Я знал одного парня, который утонул в ручье, глубина которого в среднем составляла 20 см». Избегайте говорить «средний клиент», аккуратнее подходите к использованию усредненных цифр.

Наверное, самый надежный способ планирования бюджета – это **метод целей и задач**. Вы должны понять, какие цели стоят перед компанией, потом разбить их на задачи более мелкого уровня до тех пор, пока не будет понятно, сколько стоит достижение той или иной подзадачи. Потом методом обратного счета вы складываете полученные суммы, закладываете 5—10% в резерв – бюджет готов. Кстати, представить и защитить такой бюджет гораздо легче. А тому, у кого возникнет желание сократить бюджет, придется резать по живому. Вы легко можете продемонстрировать руководству, как с уменьшением бюджета сокращается маркетинговая деятельность.

## Как представлять бюджет, чтобы его утвердили?

Многое зависит от того, кому и как вы его представляете. Мне приходилось защищать свои бюджеты лично и по телефону. Я делал это один на один и представлял его группе руководителей, принимающих решение. Как бы это у вас ни происходило, рекомендую вам освежить презентационные навыки. Подготовьтесь хорошо. Чем ярче и убедительнее вы будете представлять проект бюджета, тем выше ваши шансы на одобрение.

Используйте следующие маневры и приемы.

1. Не округляйте бюджет в \$48 000 до \$50 000. В первом случае цифра выглядит реалистичнее.

2. Посмотрите, какие цели у компании сейчас, какими программами увлечены руководители, принимающие решения, скоординируйте свои предложения с ними (например, если цель руководства – увеличить партнерскую сеть компании, то, несомненно, все направленные на это мероприятия будут утверждены).

Помимо увлечений руководителей всегда держите в поле зрения цели вашего руководства. Я думаю, что не ошибусь и перечислю почти все. Вот они:

- достижение квартальных и годовых планов продаж (иногда важны и месячные показатели);
- доля рынка;
- прибыль, норма прибыли;

- противодействие определенным конкурентам и/или их решениям;
  - продвижение определенных решений, выполнение плана продаж по ним;
  - минимизация затрат (в некоторых случаях);
3. Не надо детализировать бюджет больше, чем это необходимо, объедините мелкие позиции в более крупные;
  4. Хорошо разбирайтесь во всех цифрах бюджета и будьте готовы объяснить любую из позиций;
  5. Подкрепите статьи маркетинговых инвестиций ожидаемыми результатами. Ни у кого не поднимется рука «резать» мероприятие, которое принесет увеличение продаж или новых клиентов;
  6. Используйте фактор времени, указывайте, когда планируется провести то или иное мероприятие: это может дать возможность для маневра с принятием решения (мероприятие, например, может быть профинансировано из бюджета следующего финансового года);
  7. Занимайтесь лоббированием, делайте это заранее, опирайтесь на нужды ключевых менеджеров и отделов («Мы делаем это для отдела продаж, они остро нуждаются в данном мероприятии»);
  8. Ссылайтесь на изменяющийся рынок и активные действия ваших конкурентов («Таким образом мы адекватно реагируем на маркетинговые действия наших конкурентов по продвижению решения Z в динамично развивающемся регионе X»).

Если вы четко и правильно проведете свою презентацию, ваш бюджет, скорее всего, будет утвержден. Один из моих начальников как-то сказал: «Если твоя презентация идеальна, то мы уверены, что твой план так же идеален, а бюджет тщательно просчитан и продуман».

Некоторые руководители любят «резать» запрашиваемые бюджеты – будьте готовы к этому (лучше знать о такой склонности руководителя заранее). В этом случае вам следует немного зависить статьи бюджета, которые точно будут сокращены (например, это может быть реклама).

Забудьте о правиле «Проси в два раза больше, чтобы получить то, что тебе надо». Оно больше не работает. Современный подход – точность, аккуратность, прозрачность.

Если же ваш руководитель не имеет привычки сокращать бюджеты, то старайтесь просить ровно столько, сколько вам необходимо.

При необходимости подпишитесь под той суммой, которую запрашиваете, и теми результатами, которые планируете получить. Я несколько раз использовал подобный прием. Более эффективного способа получить требуемый бюджет не существует.

## Как отчитаться в исполнении бюджета?

По прошествии определенного периода или мероприятия, под которое выделялся бюджет, обязательно продемонстрируйте, что ваш план работает так, как надо. Сделайте короткий отчет.

Уинстон Черчилль отлично сказал по этому поводу: «Небывалая толщина этого отчета надежно защищала его от опасности быть прочитанным».

Лучше не скажешь.

Поблагодарите за помощь (и, если необходимо, за оказанное доверие).

Не откладывайте отчет и благодарности на потом. Это поможет вам получить на будущее определенное расположение со стороны руководителей, утверждающих бюджеты. Относитесь к составлению и утверждению бюджета на маркетинг серьезно. Когда нет бюджета, как правило, нет маркетинга.

## Цепочка планирования

*Выработка планов – напрасная трата времени, если это не поручено тем, кто будет их исполнять.*

*Генри Киссинджер*

Эта глава посвящена цепочке планирования, которая зарекомендовала себя в работе с самой лучшей стороны (более четырех лет я и мои сотрудники пользовались ею).

Она начинается с годовых целей (далее не смотрю; объективно говоря, никто из нас не знает точно, что будет завтра). Цели должны быть четкими, достижимыми и мотивирующими. Хорошо, если они будут разбиты на количественные и качественные. Вот пример целей компании Lucent Technologies в 2000 финансовом году, которые были поставлены мной перед московской группой маркетинга.

### **Качественные** (деятельность и профессионализм)

Стать маркетинговой командой №1 в отрасли телекоммуникаций на территории СНГ.

Стать маркетинговой командой №1 компании Lucent в регионе EMEA (Европа, Ближний Восток и Африка).

### **Количественные**

Поддержать достижение плана Lucent по объему продаж в СНГ (\$XXX млн.).

По результатам ежегодного опроса получить среднюю оценку маркетинговой деятельности не ниже 4,8 балла у команды продавцов и 4,5 – у партнеров (из 5 возможных).

Дальше идет планирование по различным направлениям – по решениям, подразделениям, сегментам.

Я делю планирование на официальное (запрашиваемые планы, бизнес-планы) и неофициальное (планы, которые делаешь для себя).

Для работы неофициальные планы мне кажутся более эффективными и важными. Я почти никогда не возвращался к официальным планам. Мы их составляли, защищали, и на этом все заканчивалось.

С каждым значительным изменением на рынке, с появлением новой стратегии конкурентов, с возникновением новых партнеров, клиентов и решений любой официальный план устаревал.

Неофициальное планирование более гибкое.

Оно включает в себя (помимо годовых целей, которые описаны выше) индивидуальный план на неделю, план отдела «Топ-5», план «90 дней» и планы под каждый вид деятельности/мероприятие, если это необходимо (образцы планов «90 дней» и «Топ-5» находятся в разделе «Приложения с комментариями»).

Несколько комментариев по каждому из элементов цепочки планирования.

**План «90 дней»** – это программа действий, которые необходимо сделать группе или менеджеру по маркетингу в течение трех месяцев (обычно соответствует кварталам).

Он включает в себя наиболее важные мероприятия, сгруппированные в несколько блоков. В него не входят абсолютно все действия. Туда не попадает то, что можно сделать за один рабочий день.

Как правило, план «90 дней» состоит из комплексных задач, программ, мероприятий, которые ожидаются руководством, отделом продаж, другими отделами, решение которых что-то меняет или улучшает. Мы называли такие виды деятельности *wavemakingevents*

(события, поднимающие волну, события-цунами). Это ключевые мероприятия, которые приносят быструю и/или большую пользу или избавляют другие подразделения от головной боли.

По завершении периода 90 дней и в начале нового квартала я со своими сотрудниками просматривал все пункты плана, и мы оценивали процент выполнения плана (чем выше процент, тем лучше). Мы также анализировали причины, по которым запланированное мероприятие не было реализовано, и решали, что включить в план на следующие 90 дней.

**План группы или сотрудника «Топ-5».** Этот план составлялся каждый понедельник, одна копия оставалась у меня, а другая (желательно на цветной бумаге) вывешивалась в помещении, где работают менеджеры по продажам. План «Топ-5» помогает менеджеру по маркетингу решать сразу две проблемы.

Первая – концентрация на краткосрочных результатах. Признайтесь себе, начинаете ли вы каждую рабочую неделю с ее планирования? В лучшем случае у большинства из вас есть план работы на день. Планирование на неделю вперед помогает четко осознать, что должно быть приоритетом на ближайшие пять дней. Недельный план может включать в себя от двух до десяти задач (изначально мы определяли пять ключевых задач, отсюда и название «Топ-5»).

Вторая – наглядность для других сотрудников, что маркетинг делает и чего ожидать на текущей неделе. Одна из самых больших проблем менеджеров по маркетингу – отсутствие видимости результатов кропотливой ежедневной работы – решается просто и красиво. Ни у кого не возникает вопроса: «А что делает отдел маркетинга?» Сотрудники знают это с точностью до недели.

И еще одно достоинство плана «Топ-5». Он своего рода мостик между ежедневной деятельностью и планом «90 дней». Как только на текущей неделе удавалось сделать что-то из плана «90 дней», то это зачеркивалось жирным фломастером в недельном и в квартальном планах. Все эти планы висят перед глазами, и вы зачеркиваете завершенные мероприятия. Сплошное удовольствие! Наверное, это один из самых приятных моментов в моей работе – вычеркивать завершенную задачу, проект или мероприятие из списка «90 дней» и «Топ-5».

Помимо плана «Топ-5» у каждого сотрудника есть свой личный план на неделю. Он ведет его индивидуально в произвольной форме.

Как я уже сказал, в случае необходимости мы делаем

**планы под каждый важный вид деятельности/мероприятия**(программа, семинар, выставка). Такой план позволяет работать четко, по графику, а в случае необходимости быстро подключать дополнительных сотрудников («Вот, посмотри план, если есть вопросы – задавай, помоги, пожалуйста, сделать вот это и вот это»). Кроме того, нет нужды изобретать велосипед, в случае необходимости можно использовать старые планы для новых мероприятий.

Ваша цепочка планирования может быть короче, но не работайте без плана.

И не держите ваши планы в тайне. Пусть другие видят, что вы для них делаете. Пусть ваши планы мотивируют вас на ваш будущий результат.

Чем смелее план, тем выше результат. Чем выше результат, тем успешнее вы и ваша компания.



## Маркетинг с нулевым бюджетом – это не нулевой маркетинг

*У нас не было денег, поэтому нам приходилось думать.*  
**Эрнест Резерфорд**

В жизни любого менеджера по маркетингу может произойти подобное. Ваш руководитель скажет вам: «Маркетинговый бюджет заморожен». Или: «Период сейчас тяжелый, мы сокращаем маркетинговый бюджет».

Это плохой сигнал. Не секрет, что в большинстве компаний, когда необходимо сократить расходы, в первую очередь начинают «резать» рекламные бюджеты. Что бы ни говорили теоретики маркетинга и рекламные агентства, компания (если это не компания из списка «Fortune 100») может достаточно легко некоторое время обходиться без рекламы (давайте и мы признаем это). Вот без чего она не может обойтись – это без маркетинга.

Потратить деньги на рекламу может любой сотрудник. Помочь заработать, добиться результатов с помощью маркетинга может только хороший менеджер по маркетингу.

Я надеюсь, что руководители вашей компании понимают разницу между рекламой и маркетингом и вы в свое время позаботились об этом (см. главу «Объясните всем вокруг, что такое маркетинг»). Если они это знают, то они понимают, что ценность маркетинга не в рекламе (не только в ней одной).

И здесь возникает вопрос: «Можно ли делать полноценный маркетинг с ограниченным или даже нулевым бюджетом?»

Ответ на него простой: если бюджет ограничен, то и маркетинговая поддержка будет ограничена.

Если же бюджет урезан до нуля, то в этом случае ценность менеджера по маркетингу не будет равна нулю. Даже без бюджета хороший менеджер по маркетингу может принести пользу своей компании.

Однако руководители должны четко осознавать, что хорошему менеджеру по маркетингу в таком случае работа скоро станет неинтересна.

Небольшие бюджеты – небольшие задачи (пусть и с высокими результатами). Небольшие задачи – небольшая мотивация. Дальше, я думаю, не стоит продолжать рассуждения. Хуже только ситуация, при которой создание позиции «менеджер по маркетингу» было вызвано модой, увлечением: сотрудник есть, а маркетингового бюджета нет.

Итак, давайте вернемся к ситуации ограниченного бюджета. Рассмотрим наиболее мягкий вариант. Вы по каким-то причинам израсходовали выделенный бюджет раньше времени (что тоже нехорошо). До начала нового финансового года и выделения нового маркетингового бюджета осталось два месяца, а пока вы без денег.

Что может сделать менеджер по маркетингу в подобной ситуации?

**Во-первых**, вы можете добиться дополнительного финансирования. Если вы сможете доказать, что маркетинговая деятельность, которую вы предлагаете, привлечет новых потенциальных клиентов или поможет увеличить объем продаж, те же руководители, которые урезали ваш бюджет, выделят вам дополнительные средства.

Вместе с тем важно помнить, что эффективность вложений средств, выделяемых в подобных ситуациях, контролируется гораздо внимательнее и строже.

**Во-вторых**, можно сконцентрироваться на мероприятиях, которые не требуют инвестиций.

Привести в порядок базу данных.

Создать электронные версии рекламных материалов (в том числе на CD): листовок, писем, брошюр. Когда появится бюджет, вы сможете оперативно напечатать их.

Перейти с почтовых рассылок на электронную почту.

Сфокусироваться на PR: пресс-релизах, статьях, историях успеха, историях об использовании ваших решений, интервью ваших руководителей и специалистов.

Можно наладить систему мониторинга конкурентов, заняться аналитикой – это также не требует инвестиций.

**В-третьих**, можно заняться умственной работой – планированием, самообразованием и образованием других, поиском новых идей, освоить новые виды маркетинга. Вы можете привести в порядок все свои бумаги, записи, а также файлы в своем компьютере.

Если вы столкнулись с ситуацией, когда временно ваш маркетинговый бюджет равен нулю, помните, что это не основание для полной остановки маркетинга. Это опыт, который лучше иметь. И чем больше вы сумеете сделать в такой ситуации, тем лучше.

## Мерь!

*Маркетинг в большей степени остается неточной наукой.*

*Л. Хэмптон*

Отношение некоторых руководителей к вопросу измерения эффективности маркетинга можно выразить хорошо известными словами: «Я знаю, что половина моих денег, потраченных на рекламу, уходит впустую, но я не знаю какая». В компаниях, практикующих подобный подход, совсем не следят за эффективностью маркетинга и признают, что тут поделаться ничего нельзя.

Другая крайность (чаще всего присущая большим компаниям) – тотальный контроль. Для того чтобы получить бюджет, необходимо сначала объяснить, для получения каких результатов он нужен. Потом следует отчитаться о полученных результатах.

Для них – золотые слова профессора маркетинга из университета Wharton Джона Чанга: «Не стоит измерять что-то, только чтобы показать, что это возможно».

Есть ли золотая середина? Я считаю, что да.

И хотя мне кажется, что лучше потратить время на сам маркетинг, а не на предсказание и контроль результатов, измерение его эффективности и последующую отчетность, это совсем не означает, что измерять эффективность своей работы в маркетинге не стоит.

Надо просто знать, что эффективность маркетинга точно и просто можно измерить только (и только!) в следующих случаях:

- реклама в Интернете;
- прямая реклама (почтовая реклама, телемаркетинг, реклама с использованием факса и электронных писем);
- реклама в каталогах;
- купонная реклама.

Нужно смириться с тем, что для измерения эффективности других мероприятий необходимы сложные, дорогостоящие модели. Теоретически это сделать можно, но на практике лучше к этому не прибегать.

Я считаю, что хороший маркетер не делает плохого маркетинга, может в самой сложной ситуации сработать по максимуму, а также способен оценить эффективность своей работы на глазок. Предположим, я выступаю на конференции. Как прошло мое выступление?

Я могу дождаться результатов опроса, который проводят организаторы (возможно).

А могу сразу же получить неформальную оценку своего выступления аудиторией. Заинтересованные лица, вопросы и комментарии из зала, комментарии ведущего, аплодисменты, количество вопросов после моего доклада, число слушателей, собравшихся около меня потом, – все это дает представление о том, как прошло выступление, быстрее и лучше, чем формальная оценка.

Хотите вы или нет, но руководители компании все чаще и все пристальнее смотрят на маркетинг, ожидая от него конкретных результатов. Они руководствуются принципом «Ты можешь управлять тем, что ты можешь измерить». И они правы.

Как доказать эффективность результатов своей работы? Что необходимо оценивать? Как?

Вот некоторые из доступных критериев, которыми менеджер по маркетингу может пользоваться для того, чтобы доказать эффективность своей работы и необходимость инвестиций в маркетинг.

**Количественные критерии:**

- количество новых лидз (потенциальных клиентов), например: «В результате прямой почтовой рассылки получено 105 новых лидз»;
- объем продаж («Помочь отделу продаж увеличить объем продаж в этом квартале на 10% за счет внедрения программы повышения лояльности клиентов»);
- доля рынка («Увеличить долю рынка на 5% за счет планируемой рекламной кампании и прочих маркетинговых мероприятий»). В случае использования этого критерия надо быть уверенным в том, что вам удастся измерить изменение доли рынка, принадлежащей вашей компании; как правило, это сложное, длительное и дорогостоящее исследование;
- публикации («В результате работы с журналистами бы ли опубликованы три позитивные статьи о решениях компании»);
- выигранный тендер («Отзывы наших клиентов, подготовленные службой маркетинга, помогли выиграть тендер А»);
- выполнение плана («План продаж перевыполнен на 5% за счет подготовленной нами программы стимулирования закупок крупными корпоративными клиентами»);
- удовлетворенность («Уровень удовлетворенности наших партнеров маркетинговой поддержкой со стороны отдела маркетинга вырос за последний год на 10%»).

**Качественные критерии:**

- укрепление, увеличение узнаваемости бренда. Это может быть и количественный критерий, но исследования подобного рода должны быть масштабными, и они до статочно дорого стоят («Увеличить узнаваемость бренда среди потенциальных заказчиков за счет планируемой рекламной кампании»);
- создание/укрепление отношений с клиентами, партнерами («Провести партнерскую конференцию для укрепления отношений с региональными партнерами»);
- расширение клиентской базы, партнерской сети. Этот показатель тоже может быть количественным. И даже лучше, если он будет количественным («В результате комплекса маркетинговых мероприятий была значительно увеличена клиентская база» звучит хуже, чем «Благодаря маркетингу клиентская база пополнилась 20 новыми и 80 потенциальными клиентами»);
- поддержка. Это слово, которое может выручить вас в ситуациях, когда другой количественный или качественный критерий использовать невозможно («Обеспечили поддержку продаж в регионах» или «Обеспечили поддержку во время проводимых в прошлом году тендеров»).

Помните, что не стоит впадать в крайности, которые описаны в начале главы: не стоит мерить с высочайшей точностью все и вся (тотальный контроль) и в то же время не стоит относиться к инвестициям в маркетинг как к средствам, уходящим в «черную дыру».

Измеряйте только то, что действительно имеет значение. Не нужно лишних, дорогостоящих и растянутых во времени измерений. Вместо того чтобы потратить время и ресурсы на измерение доли рынка с точностью до процента, лучше инвестируйте эти ресурсы в увеличение доли рынка.

Периодически задавайте сами себе вопросы: если я перестану что-то измерять, это начнет кого-нибудь волновать? Повлияет ли это негативно на деятельность компании?

И наоборот: если вы начнете что-то измерять дополнительно, повлияет ли это положительно на деятельность компании?

Оценивайте только основные показатели.

**В чем лучше измерять?** На производстве сначала стараются считать в единицах изделия, потом – в деньгах, и лишь затем – в процентах. В маркетинге, так же как и в продажах, на первом месте должны стоять деньги.

**Когда измерять?** Если измерения можно сделать быстро и это не требует больших усилий, то делайте их регулярно. Я считаю, что, если вы тратите на измерение чего-либо больше 10 минут, это непозволительная трата времени.

Не забывайте информировать о результатах ваших коллег и начальство. Измерения без обратной коммуникации неэффективны. Активно используйте полученные результаты – корректируйте свои действия, делайте выводы.

Измерения без изменений – бесполезная работа и бесполезный маркетинг.

## Менеджер по затратам, не выходи за рамки бюджета

*Я предоставил ему неограниченный бюджет, и он в него не уложился.*

*Эдвард Беннет Уильямс*

Когда я работал директором по маркетингу в московском офисе Lucent Technologies, то заслужил от нашего финансового директора шутовское прозвище «директор по затратам». Еще бы – столько счетов на оплату, как наш отдел, не приносил никто!

К сожалению, многие компании рассматривают расходы на маркетинг не как инвестиции, а как затраты. Как можно изменить эту ситуацию?

**Во-первых**, необходимо формировать мнение, что «маркетинг – это инвестиции». Это сложный и долгий процесс. Вы сами теперь не имеете права говорить: «По тратить на маркетинг», вы должны говорить: «Инвестировать в маркетинг». Вам следует также поправлять других, когда они говорят не подобным образом. И это самое простое.

Сложность состоит в том, чтобы доказать, что инвестиции в маркетинг таковыми являются: что можно измерить их эффективность и получить отдачу (см. главу «Мерь!»).

**Во-вторых**, вы никогда не должны выходить за рамки отведенного вам бюджета. Хороший тон, когда вы инвестируете ровно столько, сколько вам было выделено. Перерасход недопустим.

Если же вы «недоинвестируете», то вам будет в следующий раз очень сложно получить требуемый бюджет – это, к сожалению, практика очень многих компаний. Хотя на самом деле это неправильный подход. Если вам удалось сэкономить бюджет и сделать то же самое (или даже большее) за меньшие деньги, то вашей компании следовало бы поощрить вас за это.

**В-третьих**, установите и поддерживайте хорошие отношения с финансовым отделом / бухгалтерией. Многие менеджеры считают, что маркетер деньги тратит, а финансист их только считает. На самом деле и маркетинг, и финансовый отдел обслуживают продажи, и это их объединяет (хотя менеджер по маркетингу и ближе к продажам). К тому же в финансовой службе все-таки отлично считают, и от них зависит движение денег, а значит, например, и ваши отношения с поставщиками.

**В-четвертых**, изучите основы финансового менеджмента (если у вас нет таких знаний). Это позволит вам разговаривать на одном языке с финансовыми специалистами, а кроме того, вы сможете более профессионально планировать и вести свой бюджет.

Многие топ-менеджеры компаний руководствуются принципом «Рубль сэкономленный – рубль заработанный».

Другие считают, что один рубль, потраченный на маркетинг, – это на самом деле два потраченных рубля, так как его можно было потратить на другом участке компании.

Понимайте это: взвешенно подходите к планированию своего бюджета, инвестируйте с максимальной отдачей и не расходуйте больше, чем вам было выделено.

## Ставки на поставки

### «Здравствуйтесь, я ваш поставщик»

Кто может быть поставщиком менеджера по маркетингу?

В зависимости от многих факторов (традиции, бюджет, культура, профессионализм отдела маркетинга компании) список получится немаленький:

- PR-агентство;
- агентство по производству рекламных материалов (сувениры, подарки);
- агентство для проведения маркетинговых исследований;
- агентство для создания и поддержки сайта;
- креативное агентство;
- агентство по производству печатной рекламы (листочки, брошюры);
- агентство по размещению рекламы (медиа-агентство).

Список на этом не заканчивается.

Ваши поставщики маркетинговых услуг могут быть разными: маленькими и большими, специализирующимися в какой-то области и агентствами полного цикла, российскими и иностранными.

Объединяет их одно: они могут либо помочь вам, либо нанести вам ущерб (нулевой результат приравнивается к ущербу).

**Как правильно выбрать партнера?** Как выбрать лучшего из лучших? Какими критериями руководствоваться?

Изначально для правильного выбора поставщиков лучше руководствоваться русской пословицей «Семь раз отмерь, один раз отрежь».

Как мерить?

В специальной литературе предлагается большой набор критериев. Я привожу почти весь список, ваша задача – вы брать те критерии, которые больше всего подходят именно вам.

Если вы будете руководствоваться другой пословицей – «береженого Бог бережет» – и прогоните ваших потенциальных поставщиков через весь список, ничего плохого не случится (только расскажите мне потом, сколько времени у вас на это ушло).

Итак, критерии выбора поставщиков:

- квалификация, творческий подход, креативность и профессионализм сотрудников компании-поставщика (определяется при личных встречах, по рекомендациям и по результатам тестового периода). Обратите внимание на опыт тех, с кем вам придется работать, а не на опыт и умения тех, кто «продает» вам агентство;
- соблюдение сроков поставок (решений, идей, планов и т.п.);
- выполнение обещаний (качество и скорость). В мире все происходит быстрее и быстрее. Вам нужны быстрые, очень быстрые поставщики;

Как-то раз для одной из конференций, в которой мы принимали участие, нам срочно понадобился рекламный буклет на русском языке. Все, что у нас было, – это экземпляр на английском языке. Меньше чем за двое суток агентство, которое обеспечивало нас полиграфией, сделало перевод, отпечатало тираж и доставило его часть на место проведения мероприятия.

Мы с удовольствием порекомендовали эту компанию нашим партнерам и пользовались ее услугами еще много раз.

- выполнение обязательств;
- качество презентации, представляющей возможности агентства;
- консультирование, возможность получения дополнительных услуг.

Хорошее агентство будет предлагать дополнительные услуги и выдвигать новые идеи; делиться интересной информацией о том, что делают конкуренты, и советовать, какие ответные ходы стоит предпринять; рассказывать, что достойно внимания на других рынках и что можно перенести в вашу отрасль; думать, как помочь вашим партнерам (клиентам);

- отношения со СМИ и контакты с влиятельными людьми. Этот критерий особенно важен для PR-агентства. По просите журналистов о рекомендации – они могут дать вам ценную информацию;

- результативность, взаимоотношения с существующими клиентами.

Поговорите с текущими клиентами агентства. Информация, полученная в личном общении, будет ценнее и объективнее того, что написано в их рекомендациях;

- число клиентов, которых агентство ведет в настоящее время;
- причины, по которым клиенты покидали поставщика;
- знание отрасли. Нужен ли вам опыт работы нового агентства в вашей отрасли? Может быть, важнее опыт работы с проектами подобного «калибра» для достижения целей, аналогичных вашим? Иногда бывает гораздо полезнее, когда агентство приносит вам идеи из другой отрасли;

- специализация агентства. Используйте рекламное агентство для рекламы, компанию по производству сувениров – для производства сувениров. В противном случае вы можете получить более дорогие и менее качественные решения. И это займет больше времени;

- руководители агентства, учредители;
- репутация;

- стабильность персонала. Всегда знайте, кто может заменить менеджера, который ведет вас, в случае его болезни, отпуска или ухода;

- стоимость услуг (условия платежа/поставки/обслуживания). Четко договоритесь об условиях оплаты. Периодически сравнивайте цены и условия у других поставщиков, но всегда уточняйте полученную информацию. На рынке рекламных и маркетинговых услуг одно и то же предложение может включать в себя абсолютно разный набор услуг, условия оплаты и качество;

- примеры проектов;
- новаторство;
- гибкость агентства, способность учитывать интересы нескольких сторон;

- ответственность за результаты работы;
- уровень обслуживания;
- повышенное внимание к деталям;
- применяемые технологии и методики работы;
- размер агентства. Вам не нужно агентство, которое больше, чем ваша компания;

- «линейка» услуг. Вам не нужно агентство с возможностями, которые вам не требуются;



– взаимная совместимость. Отношения между агентством и вашей компанией могут не сложиться из-за разного отношения к жизни, разных культур, разного чувства юмора и т.п.

За время моей работы я встречал разных поставщиков. Как принимал решение о выборе я?

До того как расскажу о своем опыте, хочу сделать несколько комментариев.

Перед тем как нанять агентство, решите, для выполнения каких задач и достижения каких результатов оно вам по требуется, а также сколько и как вы можете платить. Лучше, если вы запишете это на бумаге: это пригодится вам и для получения бюджета, и для первой встречи с агентством.

Когда нанимать агентство?

Ответ простой: тогда, и только тогда, когда вы сами не можете справиться с поставленной задачей, когда вы понимаете, что для достижения намеченных целей необходимы дополнительные ресурсы, экспертиза, влияние.

Теперь несколько слов о критериях выбора агентства, которыми руководствуюсь я.

Во-первых, для меня важны рекомендации. Думаю, что 90% компаний-поставщиков, услугами которых мы пользовались, пришли к нам по рекомендациям. Во-вторых, для меня очень важны два человека в агентстве, которое будет работать с нами.

Первый – это директор агентства. Именно от него будет зависеть качество работы агентства, именно он будет звонить мне, если мы будем задерживать платежи. Этот человек должен быть лицом своей компании – умным, интеллигентным (это моя личная слабость), спокойным. И еще – он должен появляться в офисе компании-клиента как можно чаще (не реже раза в месяц). Второй человек – эккаунт-менеджер (менеджер по ключевым клиентам), человек, который будет работать с нами. Абсолютно правильно поступают те руководители агентств, которые подбирают эккаунт-менеджеров с такими же деловыми качествами, как у них самих (энтузиазм, оптимизм, чувство юмора, способность генерировать идеи и здраво рассуждать). Только в этом случае компания согласна работать с менее квалифицированным сотрудником (редко когда эккаунт-менеджер так же профессионален, как и директор), а общение с первым лицом происходит только в крайних случаях. Если мне нравится первое лицо компании-поставщика, если мне нравится эккаунт-менеджер, мне нравится сама компания. В-третьих, для меня очень важна первая встреча с поставщиком. Я могу рассказать агентству о том, что нужно нам. Агентство – о том, что они могут для нас сделать. Именно в таком порядке. Я часто замечал, что многие поставщики сначала стараются рассказать про себя и практически не слушают, что им говорят. Не знаю, как они работают, – с такими агентствами мы второй раз не встречаемся. Первая встреча – это как первое свидание. Но, как правило, волнуется только поставщик. Менеджер по маркетингу сохраняет спокойствие. А зря. На таких встречах тоже надо волноваться и полностью выкладываться. Чем больше вы узнаете об агентстве на первой встрече, тем меньше вероятность совершить ошибку. Расскажите агентству (теперь пригодятся ваши записи) о том, кто вы, что вы делаете, для чего вы их нанимаете. Протестируйте агентство на креативность (если этот критерий важен). Попросите рассказать в 100 словах, почему вы должны нанять

их. Предложите назвать три пункта, которые выгодно выделяют их среди конкурентов (если они не умеют позиционировать себя, то как они смогут позиционировать вас?).

Иногда в специальной литературе рекомендуется проводить первую встречу в офисе агентства, для того чтобы увидеть, как они живут, какая там царит атмосфера. Я бы не стал рекомендовать вам следовать этому совету. Я был в офисах почти всех своих поставщиков. И часто я был разочарован и офисом, и обстановкой (особенно там, где работали творческие люди). Вывод, который я сделал для себя: не важно, что у них творится в офисе, не важно, какой там дизайн и мебель, – главное, чтобы они четко работали с нами. Возвращаясь к важности первой встречи, рекомендую вам обратить внимание на то, как агентство ответило на первое предложение. Как они среагировали? Ответили быстро? Ответили нестандартно? (Если да, значит, прошли тест на креативность.) Попытались что-то заранее выяснить? Среагировали только на предложенную задачу или заглянули чуть дальше и предложили чуть больше? В-четвертых, мне важно, сколько агентство будет стоить нам, во сколько обойдутся его услуги.

Как и все другие клиенты, мы хотим получить лучшее качество за меньшие деньги (обратите внимание, я не говорю, что нам нужна наименьшая цена).

И наконец, мой окончательный критерий: сделает ли поставщик мой маркетинг, мою компанию лучше? Сделает ли он это лучше, чем другие поставщики делают сейчас? Сможет ли он делать это всегда? Насколько важным клиентом для него будет моя компания? Сильным аргументом «за» для меня было бы предложение или обещание нести ответственность за результат. Когда я это слышу, я моментально соглашаюсь. Я до сих пор помню слова директора агентства, которое помогло нам провести первую большую партнерскую конференцию. Он сказал мне: «Игорь, я лично отвечаю за высокий результат вашей конференции. Ты хочешь, чтобы мы сделали это хорошо? Мы сделаем это отлично». И добавил: «Мой девиз: сложные задания мы делаем с ходу, невозможные – чуть позже». Эти слова и стали решающим аргументом для того, чтобы отдать заказ в его руки (конференция, к слову, получилась великолепной). Один из наших партнеров, который имел возможность сравнивать (а бывал он на очень многих конференциях), сказал, что это было лучшее из того, что он видел за последние семь лет. Слова директора агентства не разошлись с делом.

В случае если вы по-прежнему сомневаетесь в своем решении, по возможности предложите агентству тест – небольшой проект или заказ. В этом случае сильно не рискуете ни вы, ни поставщик. На основании результатов теста вы сможете принять окончательное решение.

Выбор поставщиков – очень важный шаг.

Выбирайте поставщиков очень тщательно.

Выбирайте лучших.

И они помогут сделать вашу работу и вашу компанию лучше.

## Поставщик заслуживает большего

Итак, вы выбрали хорошее агентство, подписали контракт и начали с ним (агентством) работать (кстати, обязательно подписывайте контракт, в котором будут оговорены все условия, не ограничивайтесь просто выставлением счетов).

Что делать в том случае, когда вы пришли в компанию, которую уже обслуживают, как вам заявляют, хорошие поставщики? (С плохими то понятно что делать.) Попробуйте следующий прием – проведите День поставщика.

Организируйте, желательно в один день, встречи со всеми основными поставщиками (одна встреча – полтора часа). Заранее попросите их выступить на полчаса по определенной схеме: кто они, как организованы, что делают для вашей компании, чем гордятся, что их устраивает и не устраивает и что еще они могут сделать для вас.

Потом расскажите им, что вы о них слышали, чего ждете, что изменится (если изменится). Такой день даст и вам, и вашим поставщикам очень многое.

Вы должны понимать, что с самого начала ваша работа может пойти с некоторыми шероховатостями – это не страшно. Обычно на притирку с агентством может уйти до трех месяцев. Многие компании закладывают этот период в испытательный срок и присматриваются к работе агентства.

Но после окончания этого периода вы должны понимать друг друга с полуслова.

Однако на этом ваша работа не закончена. Да, вы можете надеяться на то, что агентство самостоятельно будет продолжать работать на высоком уровне. Но если вы хотите высочайших результатов, дополнительных услуг, идей и предложений (чаще всего бесплатных), то от неситесь к вашему поставщику так, как вы относитесь к своим коллегам.

Один из моих бывших коллег когда-то работал в крупном голландском рекламном агентстве. Однажды он сказал замечательные слова: «Деловой мир тесен. Вчера я работал в рекламном бизнесе. Сегодня я заказываю услуги рекламных агентств. Завтра мой экаунт-менеджер из агентства станет директором по маркетингу нашего крупнейшего партнера или самого крупного заказчика. Я помню об этом постоянно, и у меня есть ощущение, что так думают и другие». Думаю, что ротация кадров в российском бизнесе еще выше, и, как говорит одна моя знакомая: «Не мир тесен, а прослойка узка».

Встаньте на место поставщика (хорошо, если у вас есть опыт работы «по ту сторону баррикад»). Например, мой опыт работы в агентстве очень помогает мне в общении с поставщиками).

Оплачивайте их счета вовремя (или даже раньше времени).

Платите справедливо. Не стоит переплачивать агентству и не стоит ему недоплачивать. Всегда можно найти золотую середину в связке «цена – качество – условия – дополнительные услуги». Не выжимайте из агентства все до последней капли: агентство тоже коммерческая организация. По возможности не заставляйте их кредитовать вас.

Поддерживайте отношения на всех уровнях. Будет хорошо, если руководитель вашей компании встретится с руководителями агентства и познакомится с ними лично.

Давайте агентству четкие, конкретные и полные задания.

Приглашайте сотрудников агентства на ваши открытые корпоративные мероприятия вместе с клиентами.

Сходите с ними на обед или ужин (и заплатите за них).

Поздравляйте агентство с праздниками, профессиональными наградами и днями рождения. Отправьте им открытку и попросите подписать ее тех ваших коллег, которые пользуются услугами агентства.

Сделайте их частью команды. Приглашайте их в офис на обсуждение планов, программ и стратегий. Поступая так, вы получаете два преимущества: ваше агентство лучше будет ориентироваться в вашей «кухне», а вы получите свежий взгляд со стороны и объективное мнение.

Для того чтобы поддерживать хорошие отношения с поставщиками, требуются постоянный мониторинг и постоянная обратная связь. Обратная связь может быть как с вашей подачи («Вы знаете, мне не нравится, что за последний месяц с вашей стороны не было ни одной инициативы»), так и с подачи агентства (одно из PR-агентств, с которым мне довелось работать, в конце каждого месяца просило нас заполнить анкету, которая позволяла им оценить качество своей работы и сделать выводы).

Задайтесь вопросом: «Что по большому счету нужно вашему поставщику от вас?»

Всего лишь три вещи.

**Во-первых**, своевременная оплата счетов.

**Во-вторых**, ваши положительные рекомендации для того, чтобы расширить свой бизнес. Не ждите. Скажите им «спасибо». Наградите их за отличную работу.

Каждому поставщику, который отлично работал для нас, я предлагал рекомендательное письмо от своего имени и нашей компании (не отказался никто!). Для самых наших ценных поставщиков мы изготовили диплом «Нашему любимому поставщику» и с удовольствием вручали его.

**В-третьих**, ваш поставщик будет благодарен вам, если вы будете расширять бизнес с ним сами или благодаря вашим связям.

Так, когда мы наращивали маркетинговую активность партнеров компании Lucent Technologies, мы предложили им воспользоваться услугами нашего PR-агентства. Это было выгодно нам: мы знали возможности этого агентства. Это было выгодно и нашим партнерам: они знали, с кем им придется работать, им предлагалось агентство с хорошей рекомендацией, знающее телекоммуникационный рынок.

Что бы вы ни делали сейчас для своих поставщиков, они всегда заслуживают большего. Найдите, что вы еще можете сделать для них, и сделайте. Это окупится.

## «До свидания!»

Когда мы начинаем долгосрочное сотрудничество с новым агентством, я каждый раз рассказываю им о жизненном цикле отношений. Моя идея проста: точно так же, как и товар, отношения между заказчиком и агентством проходят через определенные циклы (одно из агентств называет это «циклом Манна»).

Период разработки товара соответствует периоду поиска поставщика.

Период выведения товара на рынок соответствует испытательному сроку, началу отношений между компаниями.

Период роста приходится на первый год – агентство вносит свежую струю, энергию, идеи. Агентство на этом этапе уделяет внимание компании-клиенту. Клиент наращивает объем задач, передаваемых агентству.

На стадии зрелости отношения становятся равными, производительность агентства высокая, у компании к агентству, как правило, нет никаких претензий. Агентство считает, что компания навсегда останется ее клиентом, начинает уделять больше внимания новым клиентам, а к работе со своим старым клиентом подключает менее опытных сотрудников. Руководитель агентства занят расширением бизнеса. Новых идей и предложений становится меньше и меньше. Отношения плавно переходят в стадию упадка – и отношениям наступает конец.

Я прошу поставщиков, с которыми мы начинаем работать, всегда помнить о жизненном цикле отношений и оставляю за собой право напомнить им о том, что наши отношения находятся в стадии насыщения. Для агентства это должно быть тревожным «звоночком». И если в кратчайшие сроки оно не сможет возродить наши отношения (иначе говоря, продлить стадию зрелости), то нам придется искать нового поставщика.

Это нормально. И клиент, и агентство могут устать друг от друга. В этом случае лучше расстаться друзьями.

Какие еще причины приводят к разрыву отношений с поставщиками?

- Слишком высокие цены на услуги агентства.
- Снижение креативности.
- Невыполнение обещаний.
- Несоблюдение оговоренных сроков.
- Некачественная работа.
- Перепоручение работы менеджерам с меньшей квалификацией.
- Текучесть кадров.
- Увлечение другими клиентами.
- Работа агентства на конкурентов.
- Плохая коммуникация между компанией и агентством.
- Межличностный конфликт.
- Изменения в размерах/стратегии компании или агентства.
- Задержка платежей со стороны компании, неправильная оплата счетов.
- Недостаток бюджета со стороны компании.

Одна из моих сотрудниц обладала удивительным качеством. Если ей не нравился ход беседы или собеседник становился слишком назойливым, она могла прямо сказать: «До свидания!» Разговор заканчивался, не перерастая в конфликт.

Не бойтесь в нужный момент сказать «до свидания» поставщику, не оправдывающему ваших ожиданий.

И не забывайте, что право голоса есть и у агентств. Если вы не будете поддерживать нормальные отношения с поставщиками, вас тоже могут «уволить».

## Не ошибается тот, кто не занимается маркетингом

### Делайте ошибки, но не повторяйте их трижды

*Покажите мне человека, который не ошибся ни разу в жизни, и я покажу вам человека, который ничего не достиг.*

*Джоан Коллинз*

Есть такая притча.

В футбольной команде, у которой случился очень неудачный сезон, руководство клуба решило заменить главного тренера.

Старый главный тренер, передавая дела, предупредил своего преемника о том, что в сейфе он оставляет три конверта, пронумерованные №1, 2 и 3. «Если у тебя возникнут проблемы, то вскрывай их по очереди», – сказал он.

Новый тренер приступил к работе. Закончился первый сезон, и команда показала очень плохие результаты. Тренера вызвали «на ковер». Вспомнив о совете своего предшественника, он открыл сейф, вскрыл конверт №1 – там было написано: «Вали все на меня». Так тот и поступил. Руководство клуба дало ему возможность улучшить ситуацию.

Проходит еще один сезон – команда играет еще хуже! Тренера снова вызывают «на ковер». Тот – к сейфу, вскрывает конверт №2, читает: «Бери всю вину на себя». Тренер на встрече с руководством клуба так и поступает: «Да, виноват, не справился, допустил ошибки, где-то просмотрел, где-то погорячился...» И руководство клуба дает ему еще один шанс исправить ситуацию.

Третий сезон – и команда вылетает из лиги, в которой играла. Разгневанное руководство вызывает тренера вновь. Тот спешит к сейфу и открывает последний конверт. А там написано: «Готовь три конверта».

Первый раз я услышал эту историю от своего отца, когда учился в институте, и притча пришлась мне по душе. Из этой простой и веселой (не для тренера и клуба, конечно) истории каждый может сделать свои выводы и использовать ее мораль по-своему.

Мне эта история пригодилась, когда в 2000 году я приступил к работе в компании Avaya в регионе Центральной Восточной Европы, СНГ, Ближнего Востока и Африки. В августе у меня появилась возможность выступить перед руководителями региональных офисов. Я понимал, чего они ждут от меня, и свое выступление начал именно с этой истории. А закончил тем, что пообещал им всем, что буду «открывать» конверты для каждого из них каждый раз, когда я не сдержу свое слово или подведу их. Для этого нужна была определенная смелость. Требования у них были высокие... Скажу честно, я «открыл» конверты только для четверых из них, и только в одном случае я дошел до конверта №2.

Если вы хотите использовать правило «трех конвертов» в своей работе, то вам сначала следует взять за правило не бояться делать ошибки и обязательно учиться на них.

Учитесь на ошибках – своих и чужих. Будьте готовы, что чаще вам придется учиться на своих ошибках.

Во-первых, мало кто признается в своих ошибках и делится ими.

Во-вторых, как правило, чтобы усвоить урок, надо самому наступить на грабли.

Но будьте осторожны! Руководство не любит сотрудников, которые повторяют одни и те же ошибки.

Один раз ошибиться может каждый.

Второй раз ошибиться тоже простительно (тот, кто не делает ошибок, вообще ничего не делает).

Но повторение ошибки в третий раз – признак того, что вы не учитесь.

Поэтому делайте ошибки, учитесь на них, но не повторяйте их три раза.



## «Маи ашипки»

*Если вы научились на ошибке, то не считайте эту ошибку ошибкой.*

*Винсе Ломбарди*

Что надо делать, чтобы научиться не повторять ошибки?

Я могу дать несколько советов.

Во-первых, записывайте все ошибки, которые вы совершили.

Во-вторых, анализируйте их (проводите «разбор полетов»).

В-третьих, периодически возвращайтесь к ошибкам, которые вы допустили или свидетелем которых вы были, и повторно анализируйте их.

У меня для этого уже много лет существует специальная папка, которая называется «Маи ашипки» (именно так). Я завел ее десять лет назад и периодически просматриваю. Хорошие новости для тех, кто последует моему примеру: с каждым годом подобной практики пополнять архив ошибок вам будет все сложнее и сложнее.

Записывайте, протоколируйте, собирайте все.

Вот несколько «ашипок» из моей коллекции:

- буклет с неправильно напечатанным номером контактного телефона;
- листовка с логотипом нефирменного (мягко говоря) цвета;
- визитные карточки, на обеих сторонах которых одинаковый текст на русском языке;
- рекламное объявление, которое не принесло ни одного звонка, обращения и, следовательно, ни одного заказа;
- программа, которая показалась мне великолепной и которая так и не была реализована по причинам, которые мне лучше помнить всегда;
- анкета обратной связи, в которой содержатся вопросы, которые клиенты не смогли понять и, соответственно, не ответили на них;
- результаты опроса продавцов, которые разочаровали;
- маркетинговый план, который мы подготовили в спешке и который из-за явной недоработки и совершенных ошибок не был утвержден;
- восьмистраничная брошюра, которую перевели на русский язык и напечатали в Великобритании и в которой более пятидесяти (!) ошибок и опечаток.

Вот еще один пример.

Однажды для менеджеров по продаже компаний-партнеров Lucent Technologies мы проводили программу стимулирования продаж. Она называлась «Огненное кольцо», в ее основе лежали «шпионские игры и страсти».

Однако регистрация участников на сайте шла с большим трудом. Потенциальные участники заходили на сайт программы, но очень многие из них не регистрировались, хотя процесс был простым. Обеспокоенный небольшим числом участников, я попросил агентство, которое помогло нам разработать и запустить эту программу, поговорить с партнерами, которые не включались в проект, и узнать, в чем причина.

В результате удалось выяснить, что камнем преткновения стала регистрационная форма, где участнику предлагалось стать специальным

секретным агентом, выбрать себе псевдоним, имя агента, и все это шло под заголовком «завербоваться»! Вербоваться в нашей стране мало кто хотел!

Нам пришлось срочно менять эту часть сайта, описание программы – для меня это была еще одна, достаточно дорогостоящая «ашипка», которая вместе с другими хранится в моей папке.

Вы можете начать собирать и ошибки других – кто-то что-то сделал не так, вы думаете: «О, я бы не хотел поступить так!» – и отправляйте этот пример в свой архив.

Разновидность этой папки – директория в моем компьютере (в *Inbox*) и папка в файл-менеджере, там также складываются документы и письма, из которых мне следует сделать выводы и больше подобного не повторять.

Будьте требовательны к себе – каждый раз, когда вы совершаете ошибку, не полнитесь открыть вашу папку с «ашипками» и внести ее туда. Чем больше ошибок вы внесете в подобную папку в начале вашей карьеры, тем меньше ошибок вы совершите в будущем.

Отсутствие учета ваших «ашипок» – это ошибка.

## Только без паники!

Не допускайте, чтобы ошибка (проблема) выбила вас из колеи. Не впадайте в панику. Вам платят не за это. Наоборот, вам платят за то, чтобы вы сохраняли спокойствие и оптимизм и помогали сохранять спокойствие и оптимизм в компании.

Это случилось в сентябре 1999 года, когда наша команда маркетинга планировала семинар Bell Labs в Москве. Это был уже второй семинар, первый мы с огромным успехом провели год назад. Как это принято, мы хотели, чтобы мероприятие прошло еще лучше и грандиознее. Мы пригласили более 500 клиентов, ученых, журналистов и партнеров. Все шло по плану. Был субботний вечер. И до семинара, который должен был состояться во вторник утром, оставалось чуть более 50 часов. В 19 часов мне позвонила менеджер, которая координировала тур Bell Labs по Европе, и сообщила, что три докладчика Bell Labs из пяти, которых мы ждали, не смогут приехать. Форс-мажор. Пронесшийся по побережью США тайфун нанес значительный ущерб домам, в которых жили они и их семьи. Замена невозможна. Они смогут вылететь только в понедельник вечером, и никаких шансов успеть на семинар у них нет.

Я позвонил своим коллегам, которые непосредственно занимались мероприятием, сообщил им неприятную новость (сказать, что они были в шоке, это значит не сказать ничего – весь их многомесячный труд оказался напрасным) и попросил быть в воскресенье в 10 часов утра в гостинице, где должен был состояться наш семинар. Туда же я пригласил сотрудников агентства PRSG, которые помогали нам в организации мероприятия (их реакция была более сдержанной). Этот вечер и следующее утро были одним из самых стрессовых моментов за время моей работы в компании Lucent. До сих пор, нанимая нового менеджера по маркетингу, я использую эту ситуацию в качестве теста – спрашиваю, как он (она) поступил(-а) бы в данной ситуации.

Вот как поступили мы.

Утром в воскресенье, когда мы собрались, я попросил всех представить, что мероприятие уже состоялось, что оно прошло отлично, как мы и ожидали (это было легко представить, потому что наши ожидания от семинара были самыми благоприятными). А сейчас перед нами просто рабочий кейс, который нужно решить наилучшим образом. Мы еще раз попытались найти запасные решения, связались с координатором тура, обсудили все – даже самые сумасшедшие идеи. Но, увы, нам никак не удавалось соблюсти сроки проведения семинара, его надо было переносить. И мы стали думать, как поступить в этой ситуации. Решение пришло после часа обсуждения. В понедельник сотрудники агентства PRSG обзвонили всех 500 приглашенных и, извинившись и объяснив причины, попросили их прийти (приехать) в следующий раз, примерно через месяц. Самым важным приглашенным от имени генерального менеджера по факсу было направлено письмо с извинениями и объяснением причин отмены мероприятия.

По нашей просьбе менеджеры по продажам позвонили своим основным клиентам и партнерам и проделали то же самое: объяснили ситуацию и извинились.

Дозвониться и предупредить удалось практически всех. Тех же, кто все-таки приехал во вторник утром в гостиницу, я ждал лично. Приехали только трое из пятисот приглашенных, перед которыми я лично извинился и вручил им небольшие подарки. Через несколько дней нам удалось договориться о новой дате. В этот раз все прошло без накладок. Идеально. Приехали практически 100% участников.

Мораль этой истории: старайтесь не переживать раньше времени и не паниковать. Это не принесет никакой пользы.

Не делайте глупых ошибок. Не впадайте в другую крайность и не позволяйте кризисной ситуации парализовать вас, не бездействуйте, надеясь, что проблема рассосется сама собой.

Вот несколько способов сохранять спокойствие, которыми пользуюсь я.

1. Помните, что ваша проблема не уникальна. Сотни, если не тысячи других менеджеров по маркетингу уже сталкивались с похожей проблемой (подобная мысль лично меня успокаивает: если другие через это прошли, то и я справлюсь). Если есть возможность, возьмите паузу, подумайте об оптимальном решении, посоветуйтесь с вашим наставником, коллегами. Решение есть. Вам просто нужно найти того, кто вам его подскажет.

2. Задайте себе вопрос: «Что бы сделал на моем месте мой начальник?» (Другие варианты: мой более опытный коллега; гуру маркетинга; мой наставник.) Когда я представляю, что бы сделал на моем месте мой непосредственный начальник, то думаю и действую как он. Чаще всего в критических ситуациях я поступаю именно так.

3. Перечитайте книгу Дейла Карнеги «Как перестать беспокоиться и начать жить». Вы найдете там для себя немало полезных советов и примеров, на фоне которых ваши производственные неприятности будут казаться пустяком.

В любом кризисе, в любой сложной ситуации можно выделить три этапа.

**Первый этап** – этап подготовки, на котором вы должны попытаться предвидеть проблему и избежать ее, предусмотрев запасные варианты.

**Второй этап** – это когда вам доведется попасть в сложную ситуацию (а от этого не застрахован никто).

**Третий этап** – когда вы вырываетесь из проблемной ситуации и учитесь на ней, делая для себя определенные выводы. Если вы попадаете в кризисную ситуацию и не учитесь на ней, то вы снова сможете попасть в нее (см. главу «Делайте ошибки, но не повторяйте их трижды»).

Кризис – это вызов. Вы не сможете на него адекватно ответить, если впадете в панику, которая повлечет за собой депрессию, бездействие и неправильные решения.

Как говорил мне один из моих руководителей: «Не суетись». Всегда старайтесь сохранять спокойствие. Если у вас это не получается сейчас, работайте над собой.

И последнее.

Очень важно не скрывать проблемы. Как только вы столкнулись с проблемой, вы должны оценить ее масштаб, попробовать просчитать последствия. Быстро проинформируйте о ней вашего руководителя и коллег, объясните причины, предложите решение, попросите о помощи.

Оттягивая проблему, пытаясь решить ее самостоятельно, вы можете позволить ей совсем выйти из-под вашего контроля, стать трудноразрешимой или даже неразрешимой для вашего руководителя.

И тогда это может стать действительно проблемой для вас.

## Ошибки маркетера vs. «10 смертных грехов маркетинга» Ф.Котлера

Когда я закончил чтение книги Филипа Котлера «10 смертных грехов маркетинга», чувства мои были двойственны... Вот десять ошибок, о которых говорит гуру маркетинга.

1. Компания недостаточно сфокусирована на рынке и слабо ориентирована на потребителя.
2. Компания не вполне понимает целевых покупателей.
3. Компания плохо определяет и ведет мониторинг своих конкурентов.
4. Компания неправильно управляет отношениями с заинтересованными лицами.
5. Компания плохо ищет новые возможности.
6. У компании серьезные недостатки маркетинговых планов и процесса планирования.
7. Товарная стратегия обслуживания компании нуждается в корректировке.
8. У компании слабые навыки построения бренда и коммуникаций.
9. Плохая организация мешает компании проводить результативный и эффективный маркетинг.
10. Компания не извлекает максимальной пользы из новых технологий.

Вроде бы все правильно... Но кажется мне, что менеджеру по маркетингу таких ошибок не совершить – масштаб не тот (иному директору по маркетингу такие ошибки не по силам).

И получается, что не ответил гуру на вопросы многих маркетеров своей книгой...

Спрашивали, спрашивают и будут спрашивать менеджеры по маркетингу на конференциях, на форумах и при встречах: «Какие ошибки не должен делать менеджер по маркетингу?»

Филип, можно я попробую ответить?

А если я где и ошибся, то давайте спишем это на нашу российскую специфику...

Итак, вот, на мой взгляд, три смертельные ошибки (не путать со смертными грехами!) маркетера (смертельные – значит опасные для карьеры менеджера по маркетингу):

1. Отрыв от продаж (партнеров).
2. Излишняя теоретизированность.
3. Невидимость результатов работы.

Отрыв от менеджеров по продажам (партнеров) компании дорого может стоить менеджеру. (Что это – «самое дорогое»? Место работы.)

Слишком много теории – также большая ошибка. Менеджеров по продажам, партнеров, менеджмент компании ваши теоретические знания волнуют в самую последнюю очередь. В первую их заботит практика.

Ну, и если вы работаете не в отрыве от продаж, то не забывайте постоянно демонстрировать результаты своей работы. Когда вы работаете, а ваши результаты не видны или о них не слышно – это большая ошибка! (Еще большая ошибка, когда вы не работаете, а «вида» и шуму много.)

В отличие от минера (который, как известно, ошибается один раз) маркетер может ошибаться чаще.

Пользуйтесь этим! Ошибайтесь!

И учитесь.

А потом начинайте бороться сначала с этими тремя ошибками, старайтесь не совершать их – и тогда, возможно, у вас появится возможность грешить по Котлеру.

## Смертельное оружие

### При всем богатстве выбора на самом деле выбор небольшой

Сколько способов воздействовать на клиентов может предложить нам маркетинг?

Десятки?

Сотни?

Тысячу?

Возможно, что даже больше (когда-то я попытался сделать подробный классификатор, но после того, как перевалил за 300 позиций, сдался).

Хорошая новость. Вам вовсе не обязательно знать их все. Моя рекомендация: выясните, какие инструменты маркетинга лучше всего будут работать для вашей компании и ваших задач в вашей отрасли.

Поверьте мне, это будет список, который вряд ли превысит 30 позиций.

Для того чтобы определить эти ключевые инструменты, вам нужно проделать следующее.

**Во-первых**, составьте список маркетинговых мероприятий, которые уже неплохо зарекомендовали себя для вашей компании.

**Во-вторых**, посмотрите, что с успехом делают и применяют ваши конкуренты. Дополните ваш лист.

**В-третьих**, подумайте, что вы могли бы добавить к полученному списку мероприятий. Например, ваш список может включать рекламу в прессе, печатные материалы, прямую почтовую рекламу, баннерную рекламу, проведение семинаров. Ваши конкуренты делают к тому же наружную рекламу, телефонный маркетинг и крутят радиоролики. Но вы думаете, что к получившемуся списку неплохо было бы добавить корпоративный журнал и провести специальное мероприятие для прессы (скажем, вы слышали, что это эффективно, и считаете, что это надо включить в арсенал своих методов). Ваш список готов.

**В-четвертых**. Теперь самое главное. Определитесь с задачами. Решите, для чего вы будете проводить то или иное мероприятие, пользоваться тем или иным инструментом маркетинга. В результате у вас должна получиться примерно такая таблица:

Маркетинговое мероприятие/ инструмент	Увеличить узнаваемость бренда	Получить больше потенциальных клиентов	Быстро увеличить продажи	(Впишите свою задачу)
Реклама в прессе	Да	Да, если...	Да, если...	
Телефонный маркетинг	Вряд ли	Да, если...	Да, если...	
Корпоративный журнал	Да	Вряд ли	Нет	
Печатные материалы	Да	Нет	Нет	
Наружная реклама	Да	Да	Нет	
Прочее (впишите свои инструменты)				



Заполните эту таблицу. Впишите все мероприятия, которые могут быть полезны. Определите, какие задачи вам нужно решить.

Не ошибитесь! Неправильно поставленные задачи приведут к неправильному выбору инструментов маркетинга. Неверный выбор приведет к неправильным результатам.

На пересечении маркетинговых мероприятий и ожидаемых трудностей теперь впишите прогнозируемый вами результат.

Логика рассуждения здесь простая. Например, если вам нужно срочно увеличить объем продаж, то, вероятнее всего, вы остановитесь на телефонном маркетинге и рекламе в прессе (из списка, который вы видите в таблице). Очень важно обратить внимание на слово «если» после «да». Просто телефонный маркетинг и просто реклама в прессе автоматически не увеличат объем ваших продаж. «Если» означает, что для рекламы в прессе вы должны предусмотреть размещение купона или специального предложения (скажем, ограничение по времени). «Если» для телефонного маркетинга означает, что вам нужно будет предусмотреть, с каким предложением, кому, когда и по какому сценарию будут делаться звонки.

Также «да» в этой таблице для печатных материалов не означает, что они автоматически положительно повлияют на увеличение узнаваемости ваших решений и вашей компании. Ваша брошюра должна быть написана правильно, качественно сверстана и напечатана, попасть в нужное время и в нужном количестве в руки ваших менеджеров по продажам, а затем в руки ваших клиентов.

Если вы будете использовать подобный подход, то сможете отбирать правильные инструменты маркетинга и использовать свой маркетинговый бюджет с максимальной эффективностью.

И самое главное: вы будете знать, какие результаты будут получены.

## Мои семинары

Я знаю только одного руководителя, который сделал отличную карьеру в маркетинге и при этом не провел ни одного семинара.

Семинар для клиентов был и остается одним из самых эффективных методов маркетинга в отрасли, в которой я работал.

Затрудняюсь сказать, сколько таких мероприятий провела за три года команда маркетинга из московского офиса Lucent Technologies. Хотя счет и не важен. Важно, что мы старались проводить каждый семинар все лучше и лучше. И в определенный момент мы научились делать каждый из них с максимальной эффективностью, основываясь на нашем опыте, наработках и определенном алгоритме.

Каждый семинар уникален. В этом и заключается одна из причин их эффективности. Попробуйте сделать очередной семинар, не изменяя названия, содержания доклады и докладчиков, и пригласить на него тех же самых клиентов. Кто на него придет?

При организации и проведении семинаров, как и при создании рекламы, есть определенные правила, набор приемов, и за счет их правильного применения и смешивания достигается успех.

Вот некоторые из этих приемов и правил.

Хороший семинар всегда должен делаться не с точки зрения менеджера по продажам (который чаще всего вы ступает инициатором его проведения), а с точки зрения клиента. Да, вы должны выслушать менеджера по продажам. Но темы семинара нужно формулировать в расчете на клиента.

Дайте аудитории то, что она хочет услышать, а не то, что вы хотите ей сказать.

Один из способов сделать семинар интересным для клиента – это предложить ему самому выбрать темы.

Так, когда мы организовывали семинары Bell Labs, мы «вывесили» на сайте десять тем и предложили посетителям выбрать самые интересные. Выяснив пять самых популярных тем, мы сформировали повестку семинара, который пользовался огромным спросом: мы предложили нашим клиентам то, что им было больше всего интересно.

### Сколько клиентов стоит пригласить?

Обсудите с теми, кто выступает инициатором семинара, состав гостей. Определитесь с их числом. Часто вам придется бороться с желанием пригласить как можно больше клиентов. Помните, что важно не количество, а качество. Потребуется большая подготовительная работа: вы должны пройтись по базе существующих и потенциальных клиентов и решить вместе с менеджером по продажам, кого пригласить.

Следующий шаг – определение тем и названия семинара.

### Название семинара

Оно, так же как и темы докладов, должно быть сформулировано с точки зрения клиентов. К их написанию применимы те же правила, что и к созданию рекламных заголовков. И название семинара, и его темы должны привлекать внимание, быть интересными и вызывать желание узнать о них поподробнее.

Очень важно правильно составить приглашение. Укажите в нем всю необходимую информацию.

- *Что?* (Название семинара и его темы.)
- *Когда?* (Дата, день недели, время начала семинара и его продолжительность.)
- *Где?* (И как добраться: подумайте о тех, кто приедет на общественном транспорте и на машинах.)
- *Кто докладчики?*
- *Для кого этот семинар?* (Четко указанная аудитория может быть дополнительным привлекательным моментом: приглашенные смогут пообщаться с коллегами из других компаний. Четкое определение целевой аудитории также подтверждает тот факт, что вы правильно все продумали, что хотите видеть определенных клиентов и «заточили» темы семинара под них. Практика показывает, что на «приглашаются все желающие» мало кто откликается.)

Вы также можете указать (или быть готовыми к подобным вопросам), какие материалы посетители получают на семинаре, как одеваться, что делать иногородним (вы предусмотрительно поступите, если будете готовы отмечать командировочные удостоверения на месте проведения семинара).

### **Когда отправлять первое приглашение?**

Общее правило: чем выше ранг приглашаемых, тем раньше вам стоит позаботиться о приглашении.

Так, на одну из конференций, которая проводилась для топ-руководителей ста крупнейших компаний Европы, приглашение высылалось и им, и их помощникам за 10 месяцев. Естественно, что семинар такого уровня невозможно провести собственными силами – требуется помощь профессионального агентства.

Оптимально, если вы сделаете первое приглашение за 4—6 недель до начала вашего семинара (в моей практике приходилось приглашать на семинар за две недели – и для клиентов, и для менеджера по маркетингу это дополнительный стресс).

Если в приглашениях указать, что количество мест ограничено, то ответы придут быстрее.

Обязательно предложите клиентам подтвердить свое участие, сделайте этот процесс максимально удобным для них. Это может быть телефонное подтверждение, заполнение анкеты на сайте, ответ по электронной почте или отправка факса. Предварительно продумайте, какие ответы вы хотите получить от потенциального посетителя.

Попробуйте сначала сами заполнить анкету регистрации: практика показывает, что очень много информации, запрашиваемой при регистрации, как правило, оказывается ненужной. Упростите анкету. Чем проще она для клиента, тем выше вероятность, что он быстро подтвердит свое участие.

Через две недели после отправки приглашений (помимо традиционной отправки приглашений по почте или, что хуже, по факсу, все чаще используется публикация приглашения в журналах, газетах или на сайтах) необходимо обзвонить клиентов. Как правило, за десять дней до даты мероприятия вы должны уже иметь представление, какова будет посещаемость вашего семинара. Эта информация позволит вам спланировать окончательные

действия по приглашениям и организации семинара (может быть, потребуется увеличить или уменьшить количество посадочных мест). Окончательное количество мест определить невозможно. Всегда бывают случаи, когда кто-то отменяет свое участие в последний день, а то и в последнюю минуту.

## **В какой день проводить семинар?**

Наименее подходящие дни – понедельник и пятница.

Понедельник, как это обычно бывает, день тяжелый, на него выпадает значительная часть внутрифирменных совещаний.

В пятницу мысли многих уже настроены на предстоящий отдых.

Среда и четверг представляются мне наилучшими днями. Постарайтесь заранее выяснить, не назначены ли на этот же день аналогичные семинары или другие события, которые могут «увести» ваших посетителей.

Наша компания достаточно часто проводит различные семинары для своих заказчиков и партнеров. Избежать внутренних накладок помогает корпоративный календарь мероприятий. Но как избежать случаев, когда другой вендор проводит семинар в этот же самый день? Всех по очереди обзванивать?

Одна моя коллега предложила очень остроумное решение.

Нашу отрасль обслуживают три классных переводчика. Каждый раз, когда мы проводим большое мероприятие, нам нужен кто-то из них – и мы стараемся договариваться с ними заранее. Так же поступают и другие компании.

Так вот. Достаточно позвонить каждому из них с предложением переводить выступления на планируемом нами семинаре, и мы знаем, что происходит в этот день, о возможных конфликтах на эту конкретную дату.

## **Как долго проводить семинар?**

Универсальный ответ – чем короче, тем лучше.

Сокращайте, если это возможно, однодневный семинар до семинара на полдня. Проводите 10-часовой семинар за восемь часов, а 8-часовой – за шесть. Начинайте и заканчивайте в обещанное время.

Чтобы вы смогли начать семинар в четко назначенное время, предусмотрите какой-то период на «раскачку» и социальное общение до его официального начала. Безалкогольные напитки, чай и кофе, а также небольшие закуски идеально помогут вам в этом. Обязательно укажите в приглашении все «кофейные паузы», а также будет или нет организован обед (и/или ужин).

## **Где проводить семинар?**

Это может быть гостиница, офис (ваш или клиента), бизнес-центр.

У каждого из этих мест есть свои минусы и плюсы. Окончательное решение с учетом всех факторов должны принять вы. Иногда семинары проводят в необычных местах. Как правило, это обходится дороже, но привлекает посетителей и запоминается надолго. Двойной успех достигается, если удастся связать тему семинара с местом его проведения.

## Как привлечь внимание клиентов к раздаточному материалу?

Если материал интересный и пользующийся спросом, то это не проблема.

Вы можете разложить материалы (обычно это размноженные на копировальной машине презентации, брошюры, CD, образцы товара и недорогие сувениры) на столах заранее либо положить на стул (последнее гарантирует, что материал точно возьмут в руки).

Вы также можете раздавать материалы при регистрации участников. Тем самым вы не упускаете клиентов во время регистрации и создаете определенный спрос на материал («А дайте мне, пожалуйста, еще один комплект для моего коллеги – он не смог сегодня прийти»).

Вы также можете предложить выслать часть раздаточного материала после семинара, основываясь на результатах заполненных анкет обратной связи (об этом – чуть позже).

Рано вздыхать с облегчением, когда регистрация закончена и приглашенные вами клиенты проходят в отведенную для семинара аудиторию.

Начинается самое важное.

Правильно ли оборудована аудитория?

Хорошо ли видно и слышно докладчика?

Какое освещение и какая температура в помещении? (Слишком темное и слишком теплое помещение – идеальные условия для дремоты.)

Все это очень важные вопросы, и вы заранее должны позаботиться об их решении.

Будьте уверены в своих (или привлеченных со стороны) докладчиках. Именно они доносят до клиентов информацию, за которой те пришли. Сообщение на любую тему можно сделать как хорошо, так и плохо. Заранее убедитесь в том, что доклад будет интересным.

Идеальный докладчик не только начитывает материал, но и вовлекает аудиторию в общение, заставляет ее активно участвовать. В таком случае у посетителей нет ни единого шанса заснуть. У такого докладчика слушатели отвечают на вопросы, задают их, проходят мини-тесты, участвуют в дискуссиях по ходу презентации (таких докладчиков аудитория любит и с удовольствием приходит на их выступления).

Одним из недостатков семинара является тот факт, что во время его проведения практически невозможно добиться моментального коммерческого результата.

Лично я не помню ни одного случая, чтобы сразу после проведения семинара кто-то из клиентов подошел и сказал: «Мне все очень понравилось, могу я подписать сегодня с вами контракт?»

Семинары проводятся для того, чтобы подготовить почву, создать заинтересованность, предпосылки для дальнейшей работы с клиентом. То, что он заинтересовался и пришел, – уже достижение. Чтобы деньги на семинар не оказались потраченными впустую, очень важно после мероприятия проводить специальную работу (follow-up). Для этого вам обязательно потребуется анкета обратной связи, которую вы должны попросить всех участников заполнить.

Вот вопросы, которые вы можете задать вашим клиентам:

- Как вам понравилось мероприятие в целом?
- Как бы вы оценили каждое выступление?
- Что вы хотите услышать в следующий раз?

Вопросов может быть и больше – только перед тем, как их задавать, решите, что вы будете делать с ответами. И помните, что клиенту должно быть легко заполнить анкету.

Так, если вы зададите открытый вопрос: «Как вам понравилась организация нашего семинара?» или вопрос с выбором ответа: «Как вам понравилась организация нашего семинара? Выберите оценку от 1 до 5, где

5 – максимально высокая оценка», то, конечно, количество ответивших на второй вариант будет гораздо больше и обработка ответов для вас будет гораздо легче. Всегда задавайте вопрос с оценкой. Он свидетельствует о качестве вашей работы по организации семинара.

Иногда бывают аудитории, которые не любят отвечать на вопросы анкеты. Как их «раскачать»?

Укажите в начале анкеты, что мнение слушателей очень важно для вас. Пообещайте приз одному или нескольким ответившим на вопросы анкеты сразу же после того, как вы их соберете. Сделать это просто: держите призы на виду у слушателей во время заполнения анкеты, потом из всей пачки анкет произвольно вытащите одну или несколько и объявите счастливыхчиков.

Другим стимулом может быть предложение отправить всем тем, кто заполнил анкеты обратной связи, ценную дополнительную информацию.

Есть еще один вопрос, который необходимо задать вашим клиентам. Ответ на него должен показать, насколько серьезно клиент заинтересован в вашем продукте. Спросите клиента, что ему теперь необходимо.

Ему нужна дополнительная информация?

Он хочет встретиться с менеджером по продажам?

Увидеть решение в действии?

Ответы на эти вопросы значительно увеличат ценность вашего опроса. А если вы уверены в эффективности семинара и актуальности предлагаемых решений, то можете даже включить вопрос «Хотите ли вы приобрести решение после семинара?». Те клиенты, которые положительно ответят на этот вопрос, должны стать приятным подарком для ваших менеджеров по продажам.

Вот еще один способ, который я однажды предложил использовать на семинаре. Мы представляли клиентам наше новое решение, цикл продажи которого обычно составлял более двух месяцев. Чтобы ускорить этот процесс, я предложил коммерческому директору поступить следующим образом. Перед тем как произнести заключительное слово, он взял десять своих визитных карточек, расписался на них, поставил дату и написал «— 5%». «Уважаемые клиенты! – сказал он. – Спасибо за ваше внимание и интерес. Чтобы вы могли получить не только информационную выгоду от нашего семинара, но и коммерческую, я делаю вам специальное предложение. Если в течение пяти недель вы заключите с нами контракт на решение, которое мы вам сейчас представили, то цена контракта будет снижена на 5% от той, к которой мы придем после переговоров. Для этого вам необходимо получить у меня визитную карточку сейчас или во время обеда». Результат: во время обеда он раздал все десять заготовленных визитных карточек, подписал еще четыре. А в течение пяти недель мы заключили с владельцами этих карточек пять контрактов.

После завершения семинара ваша работа не заканчивается. Необходимо обработать анкеты обратной связи, внести новых потенциальных клиентов в базу данных, желательно также подготовить быстрый и короткий отчет по результатам и довести его до заинтересованных лиц.

Обязательно пользуйтесь обратной связью, полученной от клиентов, чтобы делать ваши семинары все лучше и лучше. И когда они станут идеальными, не снижайте планку. Пусть это будет вашим стандартом.

А если вы хотите еще более высокой эффективности и результатов, то задайтесь вопросами: «Что можно еще сделать до, во время или после семинара, чего мы еще не делали и что может повысить его эффективность?»

Каждый раз, когда вы будете задавать себе такие вопросы, вы будете находить новые идеи.

## Каков подарочек! (О сувенирах, подарках и раздаточных рекламных материалах)

*Дорог не подарок, дорого внимание.*  
**Пословица**

*Подарок лучший тот, в чем есть потребность.*  
**В.Шекспир**

Одной из задач менеджера по маркетингу является выбор и заказ сувениров («сувенирки») и раздаточных материалов. Выбор подарков часто является совместной ответственностью с участием менеджеров по продажам (кому, как не им, лучше всего знать предпочтения клиента) или даже руководителей компании.

Как здесь добиться максимального эффекта?

Сначала о понятиях.

Под **раздаточным материалом** будем понимать самые недорогие сувениры (то, что, например, безадресно раздается на выставке всем, кто приходит на стенд, то, что не жалко дарить десятками, сотнями, а то и тысячами).

Жизнь полна неприятных новостей и сюрпризов. Подсластите ее!

В западных магазинах на стойке кассы вы можете найти коробку конфет или печенья.

Во многих магазинах Турции, ОАЭ и Египта вам предложат кофе, чай или прохладительные напитки.

Владелец одного автосалона ввел правило, что каждый клиент вместе со счетом получает шоколадку.

В некоторых отелях вы найдете на подушке своей кровати маленькую сладость или фрукт.

Список можно продолжить, но идея понятна: по поводу и без повода преподнесите вашим клиентам мелкие приятные сюрпризы.

Это запоминается.

Это создает положительное отношение к вашей фирме.

Это ценится.

**Сувениры** – это то, что в ценовом диапазоне находится между раздаточным материалом и подарками.

Наверное, самые популярные сувениры – это ручка, майка, кружка, недорогая электронная игрушка, зонт и визитница.

Может ли майка, которая является одним из самых распространенных подарков, быть эффективным рекламным носителем и напоминать получателю о вашей компании на протяжении долгого времени? Или она окажется подаренной кому-либо из родственников для ношения на даче?

Давайте покопаемся в моем белье.

В моем шкафу около десяти маек из не менее чем ста, подаренных мне разными компаниями по самым разным поводам.

И я могу сказать вам, почему они остались в моем шкафу.

Отличное качество материала.

Логотип очень небольшого размера.



Нестандартное размещение названия (и логотипа) – например, на рукаве, где оно не так бросается в глаза, – или вертикальное размещение текста.

Неяркий и стойкий к стирке цвет.

Серьезно подумайте в следующий раз, перед тем как размещать заказ на изготовление очередной партии футболок. Возможно, одним из получателей буду я. Или кто-то другой, но с таким же предпочтением к качественно сделанным вещам.

**Подарок** – это какой-либо ценный предмет. Для клиентов класса VIP подарок, как правило, подбирается индивидуально («Маша, привет! У клиента Петрова день рождения – посмотри в своем шкафу для него что-нибудь» или «Завтра у Иванова юбилей – надо подобрать ему что-то в подарок»).

Особенность подарка еще в том, что на него, как правило, не наносится логотип вашей компании. Подразумевается, что подарок для VIP-клиента – знак уважения и внимания, а не рекламная акция.

Говорят Лариса Солодухина и Дмитрий Бородин (компания «Клуб друзей Буратино», авторы книги «Создан на радость людям. Human’изм приходит в бизнес»): «Подарки бывают разные. В принципе, подарком может быть любой предмет. Дорогой, дешевый, массовый, индивидуальный, красивый, уродливый...

В подарках важны комфорт того, кто дарит, и комфорт того, кому дарят. В комфорте того, кто дарит, все определяют предпочтения (например, очень нравятся авторские изделия из стекла – и дарите на здоровье). В комфорте того, кому дарят, все определяют ограничения (например, если известно, что есть аллергия на лилии, то попросите, чтобы букет был составлен без этих цветов). Соответственно, спрашивайте помощника руководителя не только о том, что любит шеф, но и о том, чего он не любит.

Перед тем как бежать за подарком, подумайте, что будет говориться в качестве поздравления. Другими словами, вначале важно определить, что говорить при вручении, а лишь затем искать идею подарка или сам предмет. Обязательно определитесь – вы хотите сделать подарок практичным (ваза, книга, настольный прибор, шарфик) или это предмет для украшения (статуэтка, ловушка для снов, картина). Составьте список лиц, которых вы будете поздравлять в течение года. Поймите, кому нужно делать индивидуальный подарок, кому обойтись ассортиментом магазинов, кому предназначена заранее заготовленная «сувенирка», а кому просто надо позвонить по телефону. Не забудьте про непредвиденные приглашения. В списке обязательно должен быть год рождения, чтобы не пропустить юбилей».

Опять же подразумевается, что клиент запомнит (из-за ценности и/или уникальности подарка) того, кто подарок преподнес, а также при каких обстоятельствах это произошло.

Здесь важно правильно использовать упаковку. Вы можете напечатать логотип вашей компании на коробке, нанести на нее стикер, приложить оригинальную открытку с оригинальным пожеланием или упаковать подарок в фирменную бумагу.

Продумайте, как вы обставите сам процесс вручения (или передачи) подарка, что и как будете при этом говорить: иногда это важнее, чем собственно презент.

Сейчас все тяжелее и тяжелее удивить клиента оригинальным подарком.

Попробуйте удивить его доставкой. Я прочитал на сайте e-xecutive.ru такую историю. Подарки клиентам от одной компании на Новый год на машине развозили шикарный Дед Мороз и не менее шикарная Снегурочка. Клиенты были в восторге.

Важно и то, в какой момент вы дарите подарок. Помните поговорку «Дорога ложка к обеду»? Она в полной мере относится к подаркам. Так, если вы дарите подарки к Новому году, то сделать это в декабре намного лучше, чем в январе.

В одной из западных компаний финансовый год начинается в октябре, а не в январе, как обычно. Компания использует это для того, чтобы лишний раз поздравить особо ценных клиентов и партнеров. Необычно слышать «С Новым годом (финансовым)!» в конце сентября. Но запоминается!

И самое главное. Подбирать подарок необходимо под вкус, интересы его будущего владельца. Во-первых, это означает, что вы хорошо знаете клиента; во-вторых, это гарантирует, что подарок будет высоко оценен и точно останется у получателя.

Я собираю маленькие фигурки сов, и в моей коллекции сейчас больше 120 экземпляров. Первоначально в коллекцию входили те фигурки, которые я привозил из стран, где мне пришлось побывать, но потом мои друзья стали привозить сов оттуда, где побывали они. Если бы я был клиентом для какой-то компании, то маленькая фигурка совы, привезенная из страны, в которой я еще не был, была бы для меня самым лучшим подарком.

Знайτε хобби, увлечения ваших клиентов! В крайнем случае проконсультируйтесь с менеджером по продажам или воспользуйтесь советом Шекспира (см. эпи граф) и своим хорошим вкусом.

Задача бизнес-подарка – задержаться на столе того, кому он передается. Большую часть своего времени деловой человек проводит на работе, поэтому степень «проникновения» подарка в этом случае выше. В крайнем случае можно смириться с тем, что он осядет в квартире или на даче.

Теперь тест. Посмотрите на свой стол – и на столы ваших коллег.

Выбор очень небольшой.

Часы.

Рамка для фотографий.

Термометр.

Подставка под визитные карточки, ручки или мобильный телефон, пресс-папье...

Как занять «место под солнцем»? Как сделать так, чтобы подарок остался на столе клиента?

Несколько мыслей по этому поводу.

**Во-первых**, новинки вытесняют существующие товары не только с рынков, но и со столов. Поэтому поддерживайте хорошие отношения с поставщиком (поставщиками) рекламных сувениров и подарков. Попросите их постоянно информировать вас о новых интересных поступлениях.

Новинка остается новинкой недолго.

Быстро заказывайте и быстро дарите. Если подарок или сувенир с вашей символикой первым попадет в руки клиента (или на стол к нему), то следующий подобный уже будет передарен.

Для того чтобы не стать заложником гонки за новинками и не платить более высокую цену, заказывайте классические сувениры и подарки (классика вечна).

**Во-вторых**, подарки более высокого качества вытеснят со стола менее качественные. Так, металлическая подставка под мобильный телефон вероятнее всего вытеснит дешевую пластиковую, а визитница из натуральной кожи вытеснит визитницу из кожи искусственной.

**В-третьих**, оригинальность всегда будет оценена высоко. Оригинальный подарок или сувенир всегда найдет место на столе (или даже в жизни) вашего клиента.

Но сделать такой подарок очень сложно.

Вот несколько идей.

Однажды я искал оригинальный подарок для своей региональной команды. Я изучил множество каталогов и сайтов, но ничего подходящего не нашел. Решение было найдено в магазине канцтоваров – я купил все ластики в прозрачной коробке, на которой было напечатано I never make mistakes («Я никогда не делаю ошибок»). Подарок был относительно недорогим, функциональным, не занимал много места на столе, и самое главное – он был со смыслом! Второй оригинальный подарок я привез из одной своей поездки коллеге, которому часто приходилось принимать решения. Это была серебряная монета, на которой с одной стороны было написано Yes, а на другой No. Он практически не расставался с ней! (А когда он ушел из компании, то его ответным подарком на память мне была ручка Cartier – чем не подтверждение, что оригинальность ценится высоко!)

**В-четвертых**, более функциональный подарок вытеснит менее функциональный. Так, нож с тремя лезвиями уступит место ножу с пятью, а просто лазерная указка – лазерной указке-ручке (естественно, при одинаковых размерах и весе).

Но, даря электронные устройства, всегда помните о простоте использования: если вы вручите технически сложный подарок человеку старше пятидесяти лет, не исключено, что он будет испытывать сложности с его «запуском» и использованием. Подарок либо будет передарен, либо окажется в столе, а не на столе.

\*\*\*

Помните, что покупка раздаточных материалов, сувениров и подарков может быть инвестицией, а может быть просто потраченными деньгами.

Где граница?

Она в тщательном подходе к выбору и процессу вручения подарка. Распространение раздаточных материалов можно сделать эффективной акцией для компании, а можно организовать процесс так, что другие назовут его выбрасыванием денег на ветер.

Ваши подарки всегда должны иметь ценность для клиента (при этом «ценный» совершенно не всегда означает «дорогой»), быть адресными и не повторяться. Ничто не раздражает клиента так, как в четвертый раз подаренная фляжка для коньяка, когда он бросил пить десять лет назад.

## Прямой маркетинг не должен делаться криво

Немного об определениях. Прямой маркетинг, по моему мнению, включает маркетинг по телефону и прямую почтовую рекламу (с помощью курьеров, традиционной или экспресс-почты, электронной почты, SMS и телефакса). Это одна из областей маркетинга, которой активно занимаются специализированные агентства. И делают они это очень профессионально.

Но это та часть маркетинга, которую обязательно должен освоить любой хороший менеджер по маркетингу. Как минимум он должен уметь правильно говорить по телефону и хорошо писать письма для прямой почтовой рекламы. В идеале хороший менеджер по маркетингу должен научиться составлять сценарии для телемаркетинга и разрабатывать полную концепцию прямой почтовой рекламной кампании.

Чтобы овладеть этими навыками, необходимо для начала прочитать специальную литературу, и чем больше вы прочтете, тем лучше. Полученные знания пригодятся во многих ситуациях: в деловых телефонных разговорах, в написании отчетов, при использовании электронной почты и т.д.

Не хочу повторять то, что описали многие другие хорошие авторы (см. приложение №12 «Книги о маркетинге, которые стоит прочитать»).

Остановлюсь только на нескольких моментах.

Одно из правил прямого маркетинга гласит следующее: если вы творчески подойдете к созданию почтового отправления (самого письма, конверта, других вложенных материалов), то сможете увеличить количество ответов в два раза.

Если вы обыграете ваше специальное предложение (цена, условия), то сможете получить в четыре раза больше откликов.

И если вы сумеете улучшить список рассылки, вы сможете увеличить количество обратных откликов в десять раз.

Я думаю, что вы делаете из этих цифр правильный вывод.

Основа прямого маркетинга – хорошая база данных. Вы можете предложить замечательный товар, ваше письмо и ваш конверт будут сделаны по всем правилам, но если ваша рассылка уйдет по неправильным адресам – вы все проделали впустую.

И еще немного статистики. Говорят, что если вы сумели получить 2% ответов после первой рассылки, то это очень хороший результат. Отнеситесь к этому как к одному из мифов маркетинга.

**Во-первых**, эта цифра так часто цитируется, что уже никто не вспомнит, откуда взяты эти данные, но все продолжают их использовать.

**Во-вторых**, это сразу же понижает ваши ожидания от результатов кампании прямого маркетинга. Если вы будете планировать лишь 2% откликов, то и получите этот результат. Цельтесь выше!

Вот история, которая произошла, когда я только начинал преподавать в Московском институте управления. Один из моих приятелей, прослушав курс лекций по студенческому обмену в Италии и вернувшись через год, решил организовать коммерческие курсы итальянского языка для студентов института (в то время там преподавали в рамках программы только английский, французский и немецкий языки).

Он договорился с преподавателем, арендовал аудиторию, вывесил объявление: «Объявляется прием на курсы итальянского языка». Чтобы его идея была коммерчески выгодной, ему нужно было привлечь не менее 12

слушателей. Но пришли только четверо. Тогда он обратился за советом ко мне.

Мы поговорили, обсудили возможные варианты рекламы. Вот как выглядело объявление, которое в результате он вывесил в институте: «Хотите выйти замуж за итальянца? Научитесь говорить по-итальянски на курсах...» Для того времени это была правильно сформулированная реклама. Результат? Ему пришлось договариваться с преподавателем о том, чтобы она параллельно вела еще одну дополнительную группу.

Ставьте высокие цели. Правильно обращайтесь к вашей целевой аудитории. Пользуйтесь услугами профессиональных агентств. Это прямой путь к успеху в прямом маркетинге.

**Р . S .** Невероятная эффективность постскриптов в прямой почтовой рекламе, на мой взгляд, миф. Мне кажется, что это просто хорошая возможность еще раз упомянуть о ключевых моментах вашего предложения. Если такая возможность есть, то лучше ее использовать.

Но ждать чудес от использования P.S. не стоит.

**Р . Р . S .** То же относится и к P.P.S.

## **Ваша задача – заставить их говорить (отзывы клиентов)**

*Лучше, чтобы тебя хвалил кто-то другой, чем хвалить самого себя.*

**Демокрит**

*Никогда не следует хорошо говорить о себе. Следует это печатать.*

**Жюль Валле**

Покупатели знают, что в своей рекламе вы всегда будете восхвалять свои решения и свою компанию. Поэтому степень доверия к рекламным сообщениям очень низка.

Вот чему клиенты верят больше – это отзывам других клиентов.

Работа с отзывами клиентов должна быть одним из направлений вашей работы.

### **От кого получать отзывы?**

Вы должны собирать отзывы от следующих категорий ваших клиентов:

– покупатели;

Никто не мешает вам запрашивать отзывы от тех клиентов, которые в настоящее время не работают с вами. Иногда запрос об отзыве, отправленный такому клиенту, – прекрасный способ возобновить отношения.

– лидеры общественного мнения (opinion leaders);

– журналисты;

– консультанты;

– аналитики;

– бизнес-партнеры компании (дилеры, дистрибьюторы и т.п.).

Список неполон (как, например, насчет вашего банка, поставщиков, торговых ассоциаций, научных институтов?), но в дальнейшем мы рассмотрим работу с отзывами на примере работы с покупателями (будем называть их клиентами).

### **Когда и как получать отзывы?**

Заведите привычку спрашивать каждого клиента об отзыве. Старайтесь получать отзывы как можно скорее – в тот день, когда заключена сделка, выполнена отгрузка, инсталляция. По крайней мере на неделе, когда это произошло. Иначе потом у вас появятся другие приоритеты, у клиента произойдут другие события, которые заслонят положительные эмоции от приобретения решения вашей компании.

Одна моя знакомая, менеджер по маркетингу, просто не выпускала клиентов из офиса до тех пор, пока они не оставляли ей экспресс-отзывы. Я видел эту книгу с отзывами (такие книги часто можно увидеть в музеях) – она впечатляла и размерами, и количеством записей в ней. И главное – почти все отзывы были очень эмоциональны и оригинальны (кстати, отзывам, написанным от руки, доверяют больше).

Заведите стандартное письмо для запроса отзывов. Отсылайте его тем клиентам, которые не смогли оставить вам отзыв сразу.

Чем более конкретен ваш запрос, тем выше вероятность того, что вы получите правильный отзыв. Включайте туда следующие вопросы:

- почему предпочтение было отдано именно вашей компании;
- что клиенты думают о вашей компании;
- почему они отдали предпочтение именно вашему решению;
- каков результат от его использования;
- что больше всего в нем нравится;
- кому бы они могли порекомендовать вашу компанию, решение; для чего (очень хороший вопрос, который может принести вам лидз – новых потенциальных клиентов).

Лучше не давить на тех людей, которых вы попросили об отзыве. Если они отказались один раз, второй – то больше не повторяйте свою просьбу.

Помните, что сотрудники невысокого ранга зачастую должны получить утверждения своих отзывов от руководителей.

У руководителей высокого уровня другая проблема – нехватка времени или оправдание «не царское это дело» (работайте в этом случае с помощником руководителя или с кем-то из его подчиненных).

Важно также осознавать, кто будет читателем отзыва.

Так, когда вышла моя книга, я часто слышал критические замечания, что там было много отзывов никому не известных (или малоизвестных) специалистов.

Но в этом и заключалась моя идея.

Книга была рассчитана на начинающих менеджеров по маркетингу. Поэтому отзывы маркетинговых авторитетов могли отпугнуть их (кстати, проведенные в США исследования показали, что рекомендации обыкновенного человека верят больше, чем словам знаменитости).

Будьте готовы к сценарию, когда вам заявят: «Мы все подпишем, вы нам напишите». Вариант, когда пишется «черновик» для его дальнейшего редактирования и утверждения клиентом, достаточно распространен, но я не думаю, что это эффективно. Часто, создавая отзывы «под копирку», клиенты не высказывают тех эмоций, которые они, возможно, испытывают. Как следствие, отзывы становятся сухими и безликими.

Должны ли все отзывы быть положительными?

До недавнего времени я думал, что да. Жизнь изменила мое мнение.

Во время раскрутки книги на сайте e-executive.ru были опубликованы и критические отзывы читателей. Что удивительно, они значительно подстегнули интерес к книге и объем ее продаж.

Век живи, век учись.

Продвижение книги «PR на 100%» мы начали именно с критической рецензии.

И еще. Отзывы – бесплатны.

Вы никому не обязаны за них платить. Достаточно слов благодарности.

Отзыв – это реклама не только для вас, но и для того, кто его дает.

## Как оформлять отзыв?

Уже сами слова «отзывы наших клиентов» привлекают внимание читателей. Но этого недостаточно. Чтобы отзывы сработали лучше, при их создании и оформлении следует учесть следующие моменты.

– Текст должен быть коротким (скажем, стандартом могут стать 200 или 300 слов, которые стоит постараться уместить на одной странице).

– Делайте отзыв легко читаемым: попробуйте подход AIDA (*Attention, Interest, Desire, Action* – внимание, интерес, желание, действие), чаще используйте абзацы, играйте со шрифтами – можно выделить ключевые слова или фразы цветным маркером.

– Старайтесь, чтобы в отзыв вошли конкретные, количественные результаты: им читатели доверяют больше.

– Подробности, детали, решение сложных проблем и внутренняя информация интересны всегда.

– Хорошо, если отзыв не будет анонимным (кто в нашей стране верит анонимкам?) и будет включать полную информацию о том, кто его дает.

В идеале отзыв должен быть подписан так:

*Иван Иванович Иванов, бухгалтер, компания «УТП Лимитед», г.Москва.*

Если клиент не разрешает вам использовать свое имя, можно спросить разрешения использовать название компании и должность:

*Компания «УТП Лимитед», г.Москва.*

Еще раз: отсутствие названия компании или фамилии сотрудника резко снижает уровень доверия к отзыву.

– С согласия клиента вы можете включить в отзыв фотографию (фотографии) – они значительно увеличивают эффективность отзыва.

Когда я работал в одной из телекоммуникационных компаний, самым эффективным рекламным материалом была листовка «Почему они купили решение D?».

В этой листовке формата А4 были приведены отзывы четырех клиентов нашей компании с их фотографиями. Такая реклама оказалась невероятно эффективной. Лица клиентов вызвали дополнительное доверие к их словам и служили подтверждением реального существования этих людей.

## Что делать тогда, когда отзыв от клиента получен?

Спросите разрешения у клиента использовать отзыв (если вы не оговорили это заранее).

В некоторых случаях лучше получить письменное разрешение (сохраните его).

Обязательно поблагодарите клиента за его отзыв. Он сделал для вас и для вашей компании большое дело – напишите ему электронное письмо или позвоните.

Когда вам потребуется от него личная рекомендация или обновленный отзыв, то вы получите их с большей скоростью и большей вероятностью.



## Где использовать отзывы?

Вы можете использовать отзывы следующим образом.

Собирайте их в одном месте: это может быть папка «Так говорят клиенты», или папка отзывов, или что-то другое.

Когда я работал в компании «Фавор», у нас была папка «Говорят наши клиенты», и мы держали ее в переговорной комнате, чтобы клиенты, ожидая менеджера, могли почитать о том, что думают о нас наши существующие клиенты.

Вы можете использовать отзывы в брошюрах, каталогах и других печатных рекламных материалах, рекламе в прессе, прямой почтовой рекламе, коммерческих письмах, пресс-релизах, аудио– и видеоматериалах.

Однажды я получил электронное письмо, в котором предлагалось принять участие в очередной конференции, посвященной электронному бизнесу. Ничего необычного, за исключением mp3-файла – видеоролика с отзывами клиентов, которые рассказывали о том, насколько эффективным и полезным было для их компаний участие в прошлогодней конференции. Удержался я от подачи заявки на участие с большим трудом – настолько убедительны были отзывы.

Размещайте отзывы на сайте компании и периодически обновляйте их.

Не размещайте их все в разделе «Отзывы клиентов», лучше поддерживайте каждый раздел соответствующими отзывами (технические решения, сервис, партнерская часть, аналитика...). Пусть отзывы проходят через весь сайт.

Одна компания решила проблему размещения отзывов на своем сайте достаточно необычно, разместив отзывы в виде полей на стартовой странице – и слева, и справа.

Получилось очень оригинально, а с учетом того, что обновление отзывов происходило регулярно (они двигались по часовой стрелке), и достаточно эффективно: создавалось ощущение, что клиентов у компании много и их число постоянно растет.

Используйте отзывы в коммерческих предложениях, документах на участие в торгах или тендере (*RFP—requestforproposal*).

## Доверяй, но проверяй

Проверяйте выборочно предоставленные вам отзывы (делайте это обязательно, если ставки высоки). Много времени у вас это не займет. Но вот спасти много времени, средств и нервов поможет.

Однажды я искал тренинг по продажам для сотрудников отдела продаж. Под руку попала реклама одной школы. Я позвонил им – и остался доволен тем, как они ответили на мои вопросы. Поскольку стоимость обучения была до статочно высокой (мы хотели обучить всех сотрудников отдела продаж), я решил запросить отзывы. Они были предоставлены мне в течение пяти минут по факсу. Я не поленился и связался с теми, кого мне порекомендовали. Два сотрудника из трех, до которых я дозвонился, сказали

мне примерно одно и то же: «В целом было ничего, но практического толку мало».

Мы выбрали другую компанию. Отзывы о ее подготовке были на 100% положительными и однозначно высокими. Я и сам после тренинга, который они с блеском провели для нас, предложил добавить меня и нашу компанию в список тех, к кому ее новые потенциальные клиенты могли обращаться за отзывами.

И будьте готовы, что ваши отзывы проверят тоже.

\*\*\*

Если вы еще не занимаетесь сбором отзывов клиентов, то начните это делать в самое ближайшее время.

Вы можете провести акцию по созданию, например, «Библиотеки отзывов» и поставить себе цель собрать 30 отзывов в ближайшие три месяца.

Если вы это будете делать, то знайте: при кажущейся простоте мало кто из ваших коллег-конкурентов занимается подобным. Это может стать вашим конкурентным преимуществом.

**Р . S .** Основой для этой главы послужила одноименная глава из книги «PR на 100%. Как стать хорошим менеджером по PR», которая вышла в 2003 году (авторы Марина Горкина, Андрей Мамонтов, Игорь Манн).

Если вы менеджер по маркетингу, которому приходится заниматься PR, то я рекомендую вам купить и прочитать эту книгу.

**Р . Р . S .** Один из рецензентов второго издания (он читал и «PR на 100%»), заметив этот постскрипtum, прокомментировал это так: «Игорь, ты уже доказал, что можешь сделать маркетинг книги на 100%. Теперь кросс-селлинг на 100% демонстрируешь?»

## «Давайте сделаем веб-разворот»

В январе 1998 года, когда я только приступил к работе в Lu cent Technologies, создание корпоративного русскоязычного сайта было одним из самых горячих желаний менеджеров по продаже. Ни у одного из наших конкурентов в то время такого сайта не было.

Признаться, я в это время не вполне представлял себе, что такое сайт. Конечно же, я слышал слова «Интернет», «веб-страничка», «линк». Но я совершенно не представлял себе, что это такое (я не уверен, что даже сейчас профессиональное использование Интернета преподается студентам со специализацией «маркетинг»).

Но если мы чего-то хотим и у нас есть бюджет, что может нас остановить?

К моему счастью, одна из коллег, которая работала в группе маркетинга, имела подобный опыт и даже знала людей, которые могли помочь нам справиться с этой задачей.

До сих пор помню нашу первую встречу с веб-дизайнером, которая помогла нам тогда создать сайт, а после этого больше года работала у нас вебмастером (а потом, уйдя в самостоятельный бизнес, еще долго курировала и консультировала нас). Чтобы как можно быстрее выйти в русскоязычный Интернет, она предложила нам создать простую виртуальную страничку, а тем временем она будет продолжать работу над полноценным сайтом. Моя реакция на ее предложение была такой: «Давайте не будем останавливаться на веб-страничке – давайте сделаем веб-разворот». Удивленные глаза нашего будущего веб-мастера я помню до сих пор.

С того момента прошло много времени. Интернет стал обыденным явлением. А я сделал для себя несколько выводов, которыми хочу поделиться с вами.

**Первый вывод.** Вы не можете (и не должны) знать вопросы создания сайта лучше, чем специализированное агентство. Это значит, что эту работу надо поручить профессионалам. Пожалуй, только раскрутку сайта и его поддержание – при необходимости, возможности и желании – вы можете взять на себя.

После выхода первого издания Елена Колмановская, главный редактор компании «Яндекс», написала по этому поводу: «Созданием сайта жизнь в Интернете не заканчивается, а только начинается.

Для того чтобы обеспечить поток заинтересованных пользователей, надо давать рекламу. Наиболее целевая и малобюджетная рекламная кампания – это контекстная реклама на поисковых машинах. Такая реклама появляется “по делу”, то есть когда человек сам попросил информацию по данной теме.

В Интернете можно осуществлять и нестандартные акции, недоступные обычным “оффлайновым” медиа. Например, проведение онлайн-форума позволит наладить обратную связь с потребителем и собрать важные данные из первых рук.

А брендовые игры (быстро набирающий популярность формат *advergaming*) помогут существенно повысить лояльность аудитории к бренду».

**Второй вывод.** Компания без сайта сейчас смотрится так же, как деловой человек без визитной карточки.

Вопрос «Делать – не делать» не стоит.

Вопрос «Для чего делать?» вы можете решить с коллегами и руководством компании.

Вопрос «Как?» – с агентством.

**Третий вывод.** Используйте сайт с максимальной эффективностью. Для этого вы должны понять, какие задачи можете решить с помощью сайта. Самый простой способ принять решение – это спросить агентство, что сайт может дать вашей компании, принимая во внимание ваши целевые аудитории, размер компании, тип и размер рынка. Перед тем как дать вам рекомендации, агентство должно задать вам не менее 20 вопросов.

Проблема получения максимальной отдачи от сайта не решается на стадии его создания. Это постоянный процесс. Так, через год после того, как мы запустили сайт Lucent Technologies на русском языке, мы наняли агентство, чтобы оно раскритиковало его. Количество замечаний, которые они сделали, поразило нас. Агентство получило заказ, а мы – еще более эффективный сайт.

Еще одно замечание: увеличение посещаемости сайта не должно стать основным критерием его эффективности. Вы должны установить другие показатели.

Так, для оценки эффективности сайта компании Lucent Technologies мы использовали следующий подход.

Каждую неделю наш веб-мастер готовил отчет (который мы вывешивали рядом с комнатой маркетинга и рассылали менеджерам по продажам и менеджерам технической поддержки), в котором содержалась следующая информация:

– общее число посетителей за неделю (а также динамика изменения по сравнению с прошлой неделей и лучший результат за последнее время);

– количество потенциальных клиентов, которое мы получили через сайт (когда вы знаете, сколько стоит получение одного потенциального клиента через рекламу в прессе или почтовую рекламу, вы можете подсчитать, сколько потенциальных клиентов вам нужно получать через сайт, чтобы окупить его);

– суммарное время, проведенное посетителями на сайте (более привлекательный показатель, чем число посетителей, поскольку он косвенно показывает, насколько информация на сайте интересна посетителю. Здесь опять же динамика по сравнению с прошлой неделей и лучший результат);

– пять разделов сайта, которые пользовались на прошедшей неделе максимальным интересом (эта информация моментально доводилась до менеджеров по продажам. Тогда продавцы могли упомянуть в разговоре с клиентом: «Вас интересует решение Z? По статистике нашего сайта, сейчас это самое популярное решение», или сказать нам: «Маркетинг, смотрите – все “кликают” на решение Y, а у меня нет брошюры. Сделаете?»).

**Четвертый вывод.** Интернет – это вещь! Не ограничивайтесь только сайтом вашей компании – используйте в работе все возможности Интернета. Спросите ваше агентство, как это сделать.

Например, агентство PRSG провело для нас три проекта в Интернете.

Первым проектом была программа по стимулированию продаж для менеджеров по продажам из компаний-партнеров (мы проводили такую программу трижды).

Вторым проектом была программа для обучения и стимулирования менеджеров по маркетингу из компаний-партнеров. Третий проект – конкурс на лучшую телекоммуникационную шутку для партнеров, клиентов и сотрудников, а также журналистов, который пользовался огромным успехом и даже был продолжен в оффлайне (см. главу «Fun!»).

**Пятый вывод.** Интернет – это лишь один из маркетинговых инструментов. Агентство, с которым вы работали, на данном этапе следует перестать слушать. Они – фанаты Интернета. Для них Интернет – это все. Для вас – лишь часть маркетинга.

Электронная почта не заменит почтовых отправок, баннер не заменит рекламы в прессе, «вебинар» – семинара, а ваш сайт – брошюру или листовку.

Интернет не стоит на месте.

Появляются все новые и новые технологии, позволяющие эффективнее использовать возможности Интернета. Но вы можете задуматься об этих технологиях, только когда делаете первый шаг – создадите сайт вашей компании.

Потом совершенству не будет предела. И это – **шестой вывод**, который я сделал, работая на телекоммуникационном рынке.

## Как быстро увеличить продажи?

Как менеджер по маркетингу вы можете (точнее, вы должны) внести значительный вклад в увеличение объема продаж вашей компании.

Для этого вы должны разрабатывать и реализовывать программы стимулирования продаж, рассчитанные на:

- конечных покупателей;
- менеджеров по продаже вашей компании;
- менеджеров по продаже ваших партнерских компаний (дистрибьюторы, реселлеры).

Я привожу здесь примеры из моей практики в телекоммуникационной отрасли, но, несомненно, если вы подумаете, приложите немного усилий и будете работать в этом направлении, то сможете добиться необходимых результатов, где бы ни работали.

Программы стимулирования конечных покупателей в этой главе рассматриваться не будут, так как они стандартны и достаточно известны (разные виды скидок, премии, сэмплинг, специальные цены, купоны, условия поставки и оплаты и т.д.).

Я обращаюсь здесь к тем, кто работает в секторе B2B. Обязательно обращайте внимание на те акции и программы продвижения, которые проводят ваши коллеги из сектора B2C. И по возможности перенимайте их идеи.

Вот, например, обувной магазин, у входа градусник, показывающий температуру на улице. Если 20 градусов тепла, то получаешь 20%-ную скидку, если 25 градусов – то скидка 25%. «Где в B2B взять такие скидки?» – спросите вы. Еще пример.

Компьютерный магазин обещает покупателям скидку 3%, если на улице идет сильный дождь, небольшой дождик дает снижение на 2%, а если на улице просто пасмурно, то магазин дает 1% скидки. Скептикам: по мнению одного из руководителей этого магазина, благодаря акции удалось не только сгладить сезонный пик, но даже увеличить месячный объем продаж на 15%.

Поговорим в этой главе о программах стимулирования менеджеров по продажам компании и вашей партнерской сети.

Когда я написал эту главу, то показал ее некоторым своим знакомым, которые профессионально занимаются продажами. Вот что, например, предложил добавить Виктор Гавристов (компания Millennium Distribution): «Ключевым моментом, определяющим успешность подобных программ, является их адекватность существующему положению дел. Тут масса тонкостей, но основная идея – программа должна быть реалистичной. Пример: компания запускает программу, по условиям которой премию получает менеджер, продавший больше всех, скажем, мониторов. При этом реальная ситуация в отделе продаж такова, что из десяти продавцов два имеют клиентов, которые делают 70% оборотов по мониторам. Очевидно, что восемь продавцов пальцем не шевельнут, ибо очевидно, что они априори в проигрыше. Другой пример – когда компания стремится стимулировать продавцов активнее продавать неосновную свою продукцию, поставив размер премии в зависимость от объема продаж. На практике это выливается

в то, что продавцы опять же игнорируют акцию, поскольку не обладают развитым каналом продаж неосновной продукции и развивать им его нет особого смысла. Почему? Акция закончится, а упущенная выгода в виде премии к зарплате менеджера, которую он мог бы получить в ближайшей перспективе, разрабатывая канал продаж по основной продукции, превысит возможную премию. Таких примеров можно привести десятки. Очень важно, чтобы программа была полностью адаптирована под реалии бизнеса, в противном случае от нее будет разве что PR-эффект. Кстати, о PR-эффекте. Иногда проводятся чисто маркетинговые программы, идеологически не преследующие цели увеличения объема продаж и направленные исключительно на информационное продвижение себя на рынке – своеобразные «напоминалки» клиентам, что, дескать, мы на рынке, мы активно работаем и развиваемся, в отличие от наших конкурентов, рутинно рассылающих вам прайсы. Такими программами реально почти никто не пользуется, но определенный имидж на рынке формируется.

Точно так же можно говорить о внутреннем PR-эффекте – малозначимые постоянные программы для продавцов, серьезно не влияющие на их оклады, но являющиеся приятной мелочью, не способны продвинуть продажи в одном конкретном направлении, но помогают укрепить общий боевой дух».

Я бы разделил программы стимулирования на плановые и стихийные.

*Плановые* – это когда вы заранее готовите программы подобного рода (так же, как и в жизни всегда есть место подвигу, в маркетинговом бюджете всегда должны найтись место, время и деньги для таких программ).

*Стихийные* – когда в один прекрасный день вас ставят перед фактом, что нужно сделать что-то экстраординарное и быстро распродать определенные складские запасы, помочь перевыполнить план на 2% или значительно ускорить (увеличить) объем продаж решения-новинки (в этом случае материал данной главы будет чрезвычайно полезным для вас).

Программы стимулирования можно также разделить на *долгосрочные* (не менее двух кварталов) и *краткосрочные* (от одного дня до одного месяца). Для любителей точности: программы от одного месяца до шести можно отнести к среднесрочным.

Наверное, самый быстрый и очень эффективный способ быстрого увеличения продаж – это программа Blitz Day («Блиц-день»). Вы устанавливаете несколько категорий призов и таким образом стимулируете продажи определенных товаров в течение одного дня. К сожалению, этот способ подходит не для всех компаний. Я несколько раз пользовался им; и каждый раз все начиналось со скептицизма менеджеров по продажам, непонимания и иногда даже сопротивления, а заканчивалось – каждый раз – великолепными результатами продаж, а также довольными менеджерами по продажам и требованиями «повторить непременно». Если у вас будет возможность использовать «Блиц-день», то используйте его обязательно.

Однажды мы организовали «Блиц-неделю» не только для своих менеджеров по продажам, но и одновременно для менеджеров по продажам из компаний-партнеров. Результаты нам понравились.

Сначала давайте рассмотрим программы стимулирования сотрудников компании.

Стимулирование, как мы все знаем, может быть моральным и материальным.

Для менеджеров по продажам вы можете использовать оба варианта.

Сразу же оговорка: труженики сбыта всегда предпочтут подаркам или призам наличные деньги.

Но помните (да простят меня сотрудники отделов продаж), что деньгами они получают зарплату и бонусы. Поэтому напрягите вашу фантазию и придумайте необычный, неожиданный приз, такой, который вроде бы и хотелось, но сам никогда не купишь. (Если фантазия вас подводит – посоветуйтесь с директором по продажам.)

Оригинальный приз всегда лучше денег с точки зрения мотивации других продавцов.

Вот некоторые варианты призов, про которые я слышал и которые я видел.

Поездка в Токио (на финал чемпионата мира по футболу, билеты в ложу VIP) или уик-энд в Риме (на двоих).

Машина класса люкс («Порше», «Роллс-Ройс» или «Феррари») напрокат на уик-энд (все включено) – уехать на ней можно в пятницу, а утром понедельника ее заберут от офиса.

Чек на сотню (сотни) долларов, на который по своему желанию можно выбрать товары из определенного интернет-магазина.

Организуя программы стимулирования продавцов компании, вы можете сделать их сами или обратиться к специализирующейся на этой деятельности компании. Выбирать последнюю стоит тогда, когда вы не можете справиться с программой сами (организация подобного конкурса – удовольствие не из дешевых, его стоимость зачастую может быть выше стоимости призов для менеджеров по продажам).

Однажды, когда я разрабатывал программу стимулирования продаж для партнеров одной из стран, за которую я отвечал, я встретился с очень профессиональным агентством, специализирующимся на таких программах.

Мы удивили друг друга.

Я – знанием множества программ стимулирования (я мог видеть программы, использующиеся во всех странах моего региона, и, поверьте, их было немало. Агентство явно не ожидало, что я буду «в теме»). Они меня удивили тем, что помимо программ, которые я описал им, они смогли предложить мне еще с полдюжины, о которых я даже и понятия не имел (однако стоит помнить, что адаптировать предложенный агентством сценарий программы к вашему отделу продаж придется все равно вам. Ибо никто лучше вас не знает вашей внутренней кухни). Вывод?

Имейте на примете хорошее агентство.

Вы не можете знать все хорошие программы. И тогда, возможно, вы упускаете отличную возможность.

Большую помощь в организации программ по стимулированию продаж (особенно долгосрочных) способен оказать Интернет. Я не представляю, как можно поддерживать интерес к таким программам без специально созданного сайта, где участники могут проверить свою позицию в рейтинге продаж, еще раз увидеть призы, а новые участники – получить ответы на все свои вопросы.

Не останавливайтесь на материальном поощрении лучших продавцов. Вы можете выступить инициатором создания сообщества лучших продавцов компании (клуб миллионеров, зал славы, top guns...).

Неплохо, если помимо приза победители будут получать и дипломы (которые они смогут повесить около своего рабочего места), статуэтки (типа известного «Оскара», которые



они могут поставить на своем рабочем месте), или можно нанести на их визитные карточки какой-то отличительный знак (см. главу «Вот моя визитка»).

Вот еще один необычный пример двойного использования программы продвижения (B2C).

Авиакомпания American Airlines и Citibank объединились для проведения специального конкурса «Что я сделал с полученными авиамилями?».

Победители конкурса, рассказавшие о самом оригинальном использовании завоеванных миль, получили приз – новые мили, а компании, организовавшие конкурс, получили лояльных клиентов и многочисленные публикации прессы о необычном конкурсе и необычных отчетах победителей.

Вас эта история ни на какие идеи не наталкивает?

Стимулирование партнерской сети можно разделить на стимулирование менеджеров по продаже компаний-дистрибьюторов и стимулирование менеджеров по продаже компаний-дилеров.

Очень часто компании-дистрибьюторы просят у производителей денег для стимулирования своей партнерской сети. Благими намерениями... Как правило, инвестируются эти фонды далеко не самым эффективным образом.

Поэтому, проводя подобные программы, не стоит отдавать их на полный откуп дистрибьюторам. В идеале вы должны найти способ напрямую стимулировать менеджеров по продажам компаний-реселлеров (партнерской сети дистрибьютора), в крайнем случае – принять активное участие в разработке этой программы. И конечно, в программе должен быть обязательно заложен механизм контроля ее эффективности, а ее степень привлекательности для менеджеров по продаже просчитана.

Помимо этого можно стимулировать лояльность (постоянство закупок дилером или дилерами у одного дистрибьютора) или точность планов закупок (когда объем закупок соответствует сделанному в начале квартала прогнозу закупок).

Однажды я задумался: «Почему есть программы стимулирования менеджеров по продажам и нет программ по стимулированию менеджеров по PR или менеджеров по маркетингу?» Так появились программы «Лучший менеджер по PR» и «Лучший менеджер по маркетингу» для компаний-партнеров и победители (главный приз – поездка на двоих в Вену).

Так почему же не подумать о том, как поощрять тех, кто косвенно влияет на продажи (но при этом влияет значительно), например менеджеров по технической поддержке? Подумайте.

И если есть смысл – поощряйте (насколько я знаю, это делала компания Compaq).

Перед тем как приступить к развертыванию программ стимулирования продаж, всегда помните, что увеличение продаж в текущем периоде может негативно повлиять на продажи в будущем.

Организация и проведение акций по стимулированию продавцов – один из лучших способов доказать ценность маркетинга.

Поговорите с директором по продажам на эту тему.

Я удивлюсь, очень удивлюсь, если он не поддержит вашу инициативу.

Разумных объяснений может быть два.

Первое: он плохой директор по продажам.

Сожалею.

Второе: вы уже выполнили или перевыполнили план.

Мои поздравления.

## «Приемчики» маркетинга

*Некоторые люди настолько заняты изучением трюков маркетинга, что они никогда не научатся самому маркетингу.*

Первый раз я увидел книгу о «партизанском» маркетинге лет десять назад, может, даже раньше. На ее обложке была изображена большая обезьяна. Тогда переводчики специальную литературу переводили не очень качественно, и, судя по всему, guerilla (партизан) marketing они восприняли как gorilla (горилла) marketing.

Однако основная идея книги мне понравилась. В отличие от тех глубоко научных книг, которые я до этого момента прочитал, она рассказывала о совершенно конкретных приемах и инструментах маркетинга – как писать объявления, как готовить рекламные письма. Наверное, тогда я всерьез заинтересовался «приемчиками» маркетинга, как я их называю, – всеми теми трюками, идеями, приемами, советами, которые могли бы помочь сделать что-то конкретно полезное, и сделать это быстро.

Я изучал серьезную литературу, читал лекции в Московском институте управления (а затем в ВАВТ – Всероссийской академии внешней торговли), писал кандидатскую диссертацию... но меня всерьез захватило собирание «приемчиков». Папка, в которую я их собирал, росла на глазах, и я занялся систематизацией материала. Появилось множество интересных обобщений.

- 25 советов, как написать заголовок рекламного объявления.
- 15 советов, как сделать иллюстрацию к рекламному объявлению.
- 33 совета, как написать текст рекламного объявления.
- 8 советов, как сделать рекламу на транспорте.
- 20 рекомендаций, как сделать хороший радиоролик.
- 40 способов заставить визитную карточку работать эффективнее.
- 12 советов, как сделать лучше наружную рекламу.
- Как использовать цвет в рекламе.
- 6 способов спланировать бюджет.
- Как использовать директ-мейл с максимальной эффективностью.
- Как выбрать сувенир для клиента.
- Как сделать календарь.
- 25 советов, как написать пресс-релиз...

Я читал лекции о маркетинге как концепции управления, как философии бизнеса в ВАВТ и бизнес-школах и видел, что моим слушателям это интересно. Но когда я – для развлечения – начинал давать им «приемчики», я видел, как загорались их глаза. Практически каждый хотел что-то изменить быстро (сейчас и сразу) в своем маркетинге.

Я научился использовать свои наработки в реальной работе.

Я просил слушателя показать мне визитную карточку, рекламное объявление или брошюру и обещал, что найду как минимум три элемента, которые можно исправить и сделать таким образом материал эффективнее. Я мог с ходу исправить рекламное письмо, оценить слоган или предложить его идею.

В этой быстроте и простоте, как мне кажется, и кроется основная привлекательность «партизанского» маркетинга. Он не грузит теорией, красивыми и сложными моделями, навороченными диаграммами и множеством непонятных терминов. Из маркетинга как науки берется самое основное и дополняется «приемчиками».

Пик использования «партизанского» маркетинга пришелся у меня на время работы в фотобизнесе. Это было замечательное время. Утром появлялась идея, а к вечеру она уже работала на продажи. Очень многое из того, что мы придумали, потом было заимствовано другими компаниями, и не только на фоторынке. Так, например, мы разработали программу оценки эффективности инвестиций в фотобизнес для наших клиентов. Мы задавали потенциальному клиенту около 20 вопросов и, получив на них ответы, могли сразу же показать ему, когда окупятся его инвестиции, какие факторы влияют на скорость окупаемости и как. Клиент, пользуясь этой программой, мог сам вводить любые, даже самые пессимистичные показатели, видеть самый безрадостный результат... и это подталкивало его к принятию решения. Он мог «рулить» этой программой – и это было решающим фактором принять решение о покупке фотобизнеса. Клиент видел, что он сможет управлять своим бизнесом.

«Партизанский» маркетинг возник как помощь малому бизнесу в Америке, но и большой бизнес может использовать его (и должен, а то есть риск превратиться в маленький). Если вы работаете в крупной компании, поверьте мне, что ваши маленькие «приемчики», положительно влияющие на бизнес, будут замечены и оценены.

Большие компании не могут позволить себе игнорировать мелочи. Тем более что методы «партизанского» маркетинга, как правило, не требуют серьезных финансовых инвестиций.

Начните собирать свою собственную коллекцию «приемчиков».

Заведите папку.

Ищите материал.

Обобщайте его.

И активно используйте.

# Маркетинг самого себя

## Самомаркетинг

Мне нравится утверждение Филипа Котлера о том, что личность может являться товаром.

Задумайтесь: каждый из нас – товар. Я – товар. Вы – товар.

И тогда возникает вопрос: «Если вы – товар, то как бы вы себя позиционировали?»

Как массовый товар, как товар для определенного сегмента или товар класса «супер»?

Сколько вы должны стоить?

Как себя продвигать?

Как действовать в различных фазах своего жизненного и профессионального цикла?

Почему бы вам не применить принципы маркетинга к самому себе?

В соответствии с классической теорией любой товар можно классифицировать по трем уровням.

**Товар по замыслу**– это набор ожиданий, который приобретает ваш работодатель, то есть будущие результаты вашей деятельности. Ваша задача – определить основные ожидаемые выгоды работодателя и предлагать именно их.

**Товар в реальном исполнении**– это марочное название, упаковка и внешнее оформление (а также качество).

Марочное название – это ваше имя, фамилия и, возможно, профессиональное прозвище (например, мои зарубежные коллеги в свое время дали мне прозвище Доктор – я был единственным обладателем ученой степени в нашей региональной команде).

Упаковка. Содержимое важнее упаковки, но именно «обертка» на первом этапе привлекает покупателя к товару. Одежда, аксессуары, что вы читаете, что слушаете, каким спортом занимаетесь – учитывается все. Я согласен с тем, что по одежке встречают. Одевайтесь соответственно. Утром, посмотрев на себя в зеркало, задайтесь вопросом: «Хотел бы я в таком виде попасть на страницы делового журнала?» (Сколько раз, когда я задавал себе этот вопрос, мне приходилось перевязывать или вообще менять галстук!)

Внешнее оформление – ваша внешность и манеры. Ваши осанка, голос, манера говорить, слушать и вести себя, ваш язык жестов.

**Товар с подкреплением**– это дополнительные услуги и преимущества, которые могут получить ваши руководители и ваша компания, нанимая вас на позицию менеджера по маркетингу.

Что здесь делает вас особенным?

Какие у вас таланты?

Какими дополнительными навыками вы владеете?

Это могут быть знание иностранных языков, дополнительные знания или образование, даже в областях, не связанных напрямую с вашей сегодняшней деятельностью, деловые связи. Честно протестируйте себя и действуйте в соответствии с выводами.

Чем лучше «товар» по замыслу и в реальном исполнении, чем больше «подкреплений» он имеет, тем более востребован и конкурентоспособен.

Попробуйте сделать для себя SWOT-анализ.

Ищите свою нишу.

Нет товара, который бы мог удовлетворить все потребности. Так же дело обстоит и с менеджерами по маркетингу. Найдите и прочно займите свою нишу. Для этого вам пона-

добыться специализация, профессиональные знания и опыт. Потом вы сможете при желании предложить себя другому сегменту, перепозиционировать себя.

Важна маркетинговая среда: в той ли компании вы работаете? Правильно ли выбрали отрасль?

Какой же маркетинг без рекламы? Постоянно занимайтесь рекламой себя. Известная степень саморекламы всегда естественна и даже необходима.

И если в следующий раз, когда вы будете искать новую работу или когда новую работу предложат вам, вы представите себя в виде «трех уровней товара», правильно дифференцируете себя, сможете правильно позиционировать и выработать верную стратегию продвижения, я уверен, что ваши шансы получить работу будут гораздо выше, чем у других.

И помните: сколько бы вы ни работали как менеджер по маркетингу, вы всегда находитесь в определенной точке своего жизненного цикла. Внимательно следите за своим положением.

Вы – это самый главный товар в вашей профессиональной жизни.

## Do you speak Russian?

Я не открою ничего нового, если скажу, что знание иностранного языка очень важно. Владение английским языком для менеджера по маркетингу является обязательным условием его профессионального развития, ведь основные публикации, журналы, сайты и книги о маркетинге – на английском языке. Можно сказать, что английский язык – официальный маркетинговый язык.

Владение любым дополнительным языком – это большой плюс и преимущество.

Но очень важно, изучая иностранные языки, не забывать русский.

Это тоже часть вашего конкурентного преимущества.

Как вы пишете?

Каков ваш словарный запас?

Одно из исследований, проведенных в США, выявило, что существует прямая зависимость между словарным запасом человека (и тем, как он его использует) и его положением на карьерной лестнице. Естественно, чем больше словарный запас, тем выше положение.

Говорите ли вы без ошибок?

Конечно, вряд ли в объявлении о приеме на работу вы найдете слова «требуется свободное владение русским языком». Но ваша компания по умолчанию ожидает этого от вас.

Грамматическая ошибка в вашем резюме или бедность языка могут свести ваши шансы получить работу к нулю.

А косноязычие во время переговоров, неумение грамотно составить коммерческое предложение или примитивность языка в созданных вами рекламных материалах начисто перечеркивают все ваши достоинства как специалиста и сводят на нет все ваши профессиональные усилия.

Тот, кто не может «говорить по-русски», не сделает грамотной карьеры в маркетинге.

## **Все, что вы говорите и пишете, – реклама**

Ваши коллеги вправе ожидать от вас интересных и нестандартных мыслей, слов, выступлений и писем. Вы же менеджер по маркетингу!

Подавляющее большинство менеджеров других профессий убеждены, что маркетинг – это самая интересная экономическая дисциплина. Не разочаровывайте их!

Если реклама (печатные материалы, сайт, реклама в прессе), которую вы делаете для вашей компании, интересна (я надеюсь), то почему же то, что вырывается из ваших уст или выходит из-под пера, должно быть скучным?

Все, абсолютно все, что вы говорите и пишете, – это ваша реклама.

Научитесь (учитесь) говорить и писать коротко, правильно, дельно, конкретно, интересно, с юмором.

Прочитайте несколько хороших книг – о мастерстве презентаций; об искусстве публичных выступлений; о том, как правильно писать письма и электронные письма (это разные вещи).

Не менее важно научиться правильно слушать и понимать язык жестов (считайте, что это маркетинговые исследования).

Помните: чем лучше ваша реклама (чем лучше вы думаете, говорите и пишете), тем большим спросом будете пользоваться и вы.



## Кто ваш наставник?

*Если я видел дальше других, то это потому, что я стоял на плечах гигантов.*

**Исаак Ньютон**

Скажите мне, кто ваш наставник, и я скажу, кто вы.

Если вы скажете, что у вас нет наставника, то это тоже скажет мне многое.

Найдите своего наставника по маркетингу (или учителя – как вам удобнее) как можно раньше – в самом начале своей карьеры (вы можете сделать это еще во время учебы в институте), встречайтесь с ним время от времени, звоните ему, спрашивайте совета, консультируйтесь в сложных ситуациях.

Что может дать вам наставник?

Вы всегда сможете получить от него профессиональный совет, необходимые информацию и рекомендацию.

Наставник поможет вам определиться с вашими сильными сторонами, укажет на слабые места и предложит, как их можно улучшить (даст ваш объективный внешний SWOT-анализ).

Он объяснит вам, как поступить в той или иной ситуации, предупредит об опасностях.

Он поможет вашему профессиональному росту.

Поможет установить новые деловые связи в профессиональной среде (поделится своими связями и контактами).

В случае необходимости даст независимую, объективную оценку какой-то ситуации или проекта.

Он всегда сможет воодушевить вас.

Где-то я встретил такие слова: «Честная обратная связь – вот это и есть наставничество».

Хорошо сказано.

Жалко, что большая редкость.

А если у вас спрашивают рекомендацию при поступлении на новую работу, вы можете предложить связаться с вашим наставником: и вы, и представитель новой компании (или агентства по подбору персонала) должны знать, что характеристика будет объективной – вы ведь ученик, а не любимчик.

Как найти своего наставника?

Это не обязательно должен быть ваш начальник или начальник вашего начальника (хотя такое и встречается).

Это может быть человек, который пользуется авторитетом в той области, в которой вы работаете.

Это может быть ваш научный руководитель, менеджер, у которого вы проходили практику, или «гуру», с которым вы познакомились на научной конференции.

Ваши отношения могут сложиться сами собой: вы можете спросить совета у этого человека, получить его, поблагодарить, воспользоваться и обратиться снова. Если человека, к которому вы обращаетесь, такое общение не тяготит, то считайте, что отношения наставничества сложились.

Вы также можете попробовать сделать формальный шаг и попросить его стать вашим наставником.

Говорят, когда ученик готов, учитель появится. Но не ждите. Когда вы чувствуете, что вам нужен наставник, то начинайте его (их) активно искать. Проявляйте инициативу: под лежащий камень вода не течет.

А в некоторых компаниях институт наставничества даже создается специально и поощряется.

Поверьте, ваш наставник не будет тяготиться подобной дополнительной нагрузкой при условии, что вы будете благодарны и не будете чересчур назойливы (знайте, что спросить и когда спрашивать).

Как вы можете отблагодарить своего наставника?

Японцы говорят: «Лучшая благодарность ученика по отношению к своему учителю – когда он превосходит его».

Это правда. Постарайтесь оправдать ожидания вашего наставника, не подводите его, постарайтесь быть таким, как он, а если это возможно – то и лучше его.

Продолжайте обращаться к нему, даже когда вы сами добились значительных успехов, не теряйте связи с ним. Даже если вы считаете, что догнали и превзошли его, из общения с ним вы все равно сможете извлечь пользу.

Еще один способ отблагодарить вашего наставника – продолжить эту традицию. Когда вы сможете стать наставником, то не отказывайте тем, кто нуждается в вашем совете и в вашей помощи.

Я думаю, что моя карьера сложилась бы совсем по-другому без поддержки и участия некоторых людей, помогавших мне на определенных этапах.

Мне повезло. Начните работать над своим везением тоже.

## Не останавливайтесь (учиться)!

*Если вы думаете, что вы хороши, то вы мертвы.  
Майкл Хэммер*

*Вы можете предсказать судьбу человека и предугадать величину его банковского счета, если вы знаете две вещи: книги, которые он читает, и людей, с которыми он общается.  
Эрл Найтингейл*

У вас за плечами школа и институт. У вашего конкурента – спецшкола и университет. Кто имеет больше шансов устроиться на хорошую работу? Кому отдадут предпочтение при прочих равных?

У вас высшее специальное образование, у вашего конкурента – MBA по маркетингу. У кого теперь преимущество?

И если в глазах ваших работодателей роль базового образования с каждым годом вашей карьеры будет снижаться (кого сейчас будет интересовать, что более 15 лет назад я окончил Московский институт управления?), то значимость самообразования с каждым годом вашей карьеры будет повышаться.

Вы не можете останавливаться учиться. Если вы перестанете повышать уровень своего образования, то перестанете быть конкурентоспособным на рынке труда. Если вы будете продолжать учиться, то положительно повлияете на свою карьеру, способность думать и принимать решения.

Среди многих способов самообразования я хотел бы отметить следующие.

### Тренинги

Я скептически отношусь к тренингам, хотя этот способ образования позиционируется как один из самых эффективных.

Те, кто проводит тренинги, часто используют следующий аргумент о запоминании информации. Считается, что в зависимости от канала восприятия информация лучше запоминается (перечисление по нарастающей), когда мы читаем; слышим; слышим и видим; говорим; говорим и делаем.

Для любителей точности.

Мы запоминаем (по данным Вернона Магнезена):

- 10% того, что мы читаем;
- 20% того, что мы слышим;
- 30% того, что мы видим;
- 50% того, что видим и слышим;
- 70% того, что мы говорим;
- 90% того, что говорим и делаем.

Однако сейчас важно не запомнить информацию, а знать, где ее можно быстро найти и как ею воспользоваться.

Когда на тренинге в течение ограниченного времени в тебя вкладывается огромное количество информации – это, по мнению организаторов, эффективно. Но это большое количество информации забывается так же быстро! Все, что вам давали в течение дня, вы можете забыть в течение дня; все, что вам давали в течение недели, вы забудете в течение недели.

Кроме того, тренинг – еще и один из самых дорогих способов образования.

Как обычно выбирается тренинг?

Я видел опрос менеджеров по персоналу, которых опрашивали о приоритетах при выборе тренингов для сотрудников.

В порядке убывания они были такими: содержание программы, стоимость, рекомендации, тренер, получение сертификата, известность тренинговой компании.

Я не согласен.

Если вы хотите пойти на тренинг, то идите не за информацией и даже не за знаниями.

Идите за идеями, рекомендациями, советами, которые помогут вам что-то делать более эффективно, качественно, что-то изменить. Не бойтесь спросить организаторов тренинга заранее: что полезное вы вынесете для себя с этого тренинга? Что вы сможете изменить в своей практике?

Именно это, а не реклама тренинга, не «корочки» после тренинга и даже не отзывы отучившихся на этом тренинге, должно быть решающим фактором при окончательном принятии решения.

Я слышал, что весь учебный материал на тренингах IBM оценивается по критерию «Пригодится ли это нам на следующей неделе?». При выборе тренинга для себя вы можете тоже задать себе этот вопрос. Только ставьте его жестче: «Пригодится ли мне этот материал завтра?»

## Деловые игры

Это один из самых эффективных инструментов повышения образования. Игра может моделировать реальную жизненную ситуацию. Проблема заключается в том, что проработанная игра может отличаться от новой реальной жизненной ситуации и вы будете не готовы к оптимальному ее решению.

Когда я служил в армии, то мы до автоматизма осваивали приемы самообороны, повторяя их сотни, а то и тысячи раз. Противник бьет ножом сверху – делай так. Противник наносит удар ногой – делай так. После такой «деловой игры» любой из нас работал «на автомате». Я думаю, что второй недостаток деловых игр заключается в том, что они не отрабатывают нужный навык до автоматизма. А это значит, что когда вы столкнетесь с подобной деловой ситуацией, то можете прореагировать неправильно или несвоевременно.

## Книги

Мой любимый способ самообразования, который я с удовольствием рекомендую многим.

За последние годы я прочитал множество книг по маркетингу и другим интересным для меня темам.

Чуть ли не каждый второй вопрос, который я слышу, – «Как вам (тебе) удастся так много читать?». (В 2003 году за 12 месяцев я прочитал 154 бизнес-книги, в 2004-м – 170. Я думаю, что это предел. Во-первых, уже нечего читать, во-вторых, все сложнее и сложнее находить (вырывать) время для чтения.) А если вам все-таки нужен ответ, то читайте дальше.

Один из вопросов, которые я задаю кандидатам, когда принимаю их на работу: «Что вы прочитали за последнее время?»

Перед тем как отправить кого-либо из своих сотрудников на тренинг, я обязательно требую, чтобы они прочитали несколько книг на эту тему. Как правило, после того, как они

это делают, они больше не обращаются с просьбой об учебе. Чтение книг дешевле и эффективнее.

Чтобы получить максимальную пользу от книг, следуйте следующим советам.

– Не читайте все книги; читайте только те, которые вам порекомендовали другие (так вы сэкономите время и деньги). Надо признать, что большинство книг о менеджменте очень неинтересны и малополезны. Читайте автобиографии деловых людей – я не разочаровался ни в одной из тех, что прочитал.

– Не читайте книгу от корки до корки; научитесь читать сквозь книгу – прочитайте введение, заключение, потом просмотрите книгу в поисках интересных мыслей. Очень часто автор дает один конкретный совет в конце главы, а вся остальная глава – «вода».

Читайте больше.

Заведите свою собственную библиотеку.

В моей библиотеке около 60 книг, которые я перечитываю или просто проглядываю время от времени.

Я часто спрашиваю других, есть ли у них подобные библиотеки любимых книг. Чаще всего от успешных людей я слышу положительный ответ.

Говорят, что специалист растет со своей библиотекой.

Я согласен с этими словами.

Но можно сказать и по-другому.

Скажи мне, какие книги в твоей библиотеке, и я скажу тебе, что ты за специалист.

Средний менеджер по маркетингу вряд ли читает больше чем одну книгу за полгода. Если вы поставите перед собой цель читать одну книгу в месяц, то вы будете знать в шесть (!) раз больше, чем другие. Это определенно даст вам дополнительные преимущества – в знаниях, навыках, количестве идей.

Представьте на минуту, что вы – это среднестатистический менеджер, а ваш коллега, менеджер по маркетингу из конкурирующей компании, читает книгу каждый месяц.

Представили?

Теперь представьте, что ваш руководитель тоже представил это.

Еще Джакомо Казанова говорил: «Остерегайся того, кто читал одну лишь книгу». Должна ли ваша компания остерегаться вас?

## **Периодика (газеты, журналы)**

В специализированных газетах и журналах можно найти не менее интересную информацию, чем в книгах. Подписывайтесь на основные газеты и журналы и находите время прочитывать их по диагонали.

Вы можете завести специальную папку «Прочитать» и собирать там вырезки, копии и распечатанные материалы, которые вы можете более внимательно прочитать, когда у вас появится время.

## Сайты

Интернет-сайты – это эффективный источник информации для ежедневного самообразования.

Добавляйте в папку *Favorites* сайты, которые вам кажутся интересными (или вам их кто-то порекомендовал).

Распечатывайте интересные материалы и добавляйте их в папку «Прочитать».

Подпишитесь на ежедневные или еженедельные рассылки сайтов, которые вам нравятся (я подписан примерно на десять информационных бюллетеней: никогда не знаешь, где найдешь новую идею).

## Практика

Вернее сказать, что правильная практика – правильный источник образования и самообразования. Я часто отказывал своим сотрудникам в тренингах по маркетингу – какой смысл? Они сами могли научиться на таких семинарах кого хочешь. А небольшие пробелы в знаниях можно восполнить книгами.

Хорошо, если вам приходится участвовать в работе нескольких смежных отделов, – это великолепный опыт. Бросайтесь в новые для себя области. Здесь как с известным в народе способом научиться плавать: пока не будете тонуть, плыть не начнете.

И еще одно замечание: чем больше на себя берешь во время работы, тем большему учишься. Одна из моих коллег заметила, когда начальство поручило ей проект, который для нее был абсолютно новым: «Что же, еще одна строчка в резюме». Лучше не скажешь.

## Общение

Стремитесь к общению с интересными людьми как через Интернет, так и в реальной жизни.

Партнеры, клиенты, коллеги, конкуренты, поставщики, консультанты – вот неполный список тех, с кем вы можете. Деловые ассоциации, бизнес-клубы, интернет-сообщества (рекомендую [e-executive.ru](http://e-executive.ru)), конференции, семинары, выставки – еще один неполный список мест, где вы можете общаться. Заводите связи, слушайте, что говорят другие, высказывайтесь сами, учитесь.

Я часто встречаюсь с интересными людьми, инициирую такие встречи сам, с удовольствием принимаю приглашения о встрече с их стороны.

Всегда спрашиваю своих собеседников о том, как они работают, пытаю о профессиональных секретах, выведываю о том, как они достигли успеха.

То, что рассказывают они, не прочитаешь ни в одной книге. Советы, которые я слышу от них, я часто использую в своей практике – или даже делаю своей привычкой.

## Стажировка

Я считаю, что это один из самых лучших способов образования – при условии, что она правильно организована. Важно все! Как вы организуете стажировку? Когда? Где? С каким настроением вы идете на нее? Как вас примут? Кто?

Я в своей практике только один раз был на стажировке в течение недели в Англии. Очень помогло в тот момент. Очень! У меня был индивидуальный план: что я там делаю, зачем еду, с кем и где встречаюсь, для чего. Кстати, вопрос эффективности. Полезность можно оценить по количеству идей, с которыми вернется стажер. За неделю в Англии я набрал 43 идеи. 12 идей реализовали на следующей неделе, когда я вернулся в Москву. Еще 18 – в течение следующих 90 дней. Остальные в то время оказались неприемлемыми для России.

## Наставники

См. главу «Кто ваш наставник?»

## Начальник

Вам повезло с начальником, если вы можете у него учиться, если он проповедует принцип «следуй за мной». Но если вам не повезло с руководителем, то тоже учитесь – только уже на его отрицательном примере.

Есть такая шутка: «Учиться, учиться и учиться – это лучше, чем работать, работать и работать». Практика и реальность нашей жизни: вы должны успевать и работать, и учиться.

Решите, какие навыки и знания вам необходимы сейчас и потребуются в будущем.

Выберите способы самообразования, которые вам подходят больше всего, и эффективно используйте их (вы можете сделать матрицу, где по вертикали будут способы обучения, а по горизонтали – навыки, которые для вас важны; потом проанализируйте себя по этой матрице и выберите наилучший способ образования).

Борис Щербаков, генеральный директор компании Oracle в России и странах СНГ, оказался очень внимательным и требовательным читателем первого издания «Маркетинг на 100%». Я учел много его предложений (спасибо, Борис!) и не мог не включить эти слова: «Никто никого ничему научить не может. Научиться можете только ВЫ САМИ, с помощью или без помощи кого-то. Хорошо, если есть умный учитель. Хорошо, если материал падает на благодатную почву опыта, готовности размышлять и делать свои выводы. Не у всех получается читать и понимать написанное, хотя, кажется, столько уже про этот самый маркетинг сказано – слушай, читай, внимай да пользуйся опытом старших. В этом смысле совсем без разницы, с чего начать путь познания и приобщения... Главное – начать.

Для себя я давно определил, что нет единственно верных решений, но варианты знать надо. Где ты их почерпнешь, зависит от широты охвата информации, от кругозора, от жадности к познанию. “Жадные” здесь выигрывают, поскольку не ленятся и узнают много больше правильных вариантов к тому моменту, когда нужно делать выбор в пользу какого-нибудь варианта. А “ленивые” зато, бывает, экспериментируют – тоже польза, правда, попаданий меньше, причем, по моему опыту, намного!..

Не ленитесь, читайте все, что имеет отношение к вашей профессии, к вашему росту, культурному в том числе. Да воздастся сторицей».

Специализируйтесь в чем-либо. Станьте экспертом.

Знайте больше, чем кто-либо другой в вашей компании (или отрасли) о каком-то предмете.

Мой отец, когда я еще учился в школе, как-то сказал мне: «Подлинное образование достигается путем самообразования». Я до сих пор помню эти слова, согласен с ними и следую им.



## Лучшие вопросы и ответы менеджера по маркетингу

*Важно не переставать задавать вопросы.  
Альберт Эйнштейн*

Я многое бы отдал, чтобы знать это раньше.

Еще больше я бы отдал за то, чтобы автоматически научиться задавать вопросы и отвечать именно таким образом. Это нелегко, и автоматически не получается.

Но попробовать стоит.

Отвечая таким образом или задавая подобные вопросы, вы должны хорошо выглядеть и легко получать нужную информацию.

### Ваши вопросы

При разговорах с коллегами, менеджерами по продажам, менеджерами технической поддержки, клиентами, партнерами:

– **Почему? А в дополнение к этому?** (Иногда лучше спросить: «В чем причина?») Так вопрос звучит мягче.)

При разговоре с руководителями компании, менеджерами по продажам:

– **Что мы еще можем сделать, чтобы быть лучшими?** (Варианты: «Что мы должны сделать, чтобы стать на рынке №1?» или: «Что мы должны сделать, чтобы “уделать” нашего основного конкурента?») Если вы задаетесь такими «сумасшедшими» вопросами, у вас точно появятся ценные идеи, которые смогут привести к прекрасным результатам. (Если вы №1 на рынке, то ваш вопрос: «Как остаться лидером и увеличить отрыв от других?»)

При разговоре с клиентами, партнерами, менеджерами по продаже, менеджерами технической поддержки:

– **Что я могу сделать для вас?** А потом: «А что ЕЩЕ я могу для вас сделать?»

### Ваши ответы

В ответ на предложение, пожелание партнера, клиента, менеджера по продажам, менеджера по технической поддержке:

– **Это интересно. Расскажите мне поподробнее.** (Вариант: «Классная идея!»)

В случае если вы не знаете ответа или не уверены в целесообразности предложения:

– **Это зависит от многих факторов.** (*It depends.*)

При общении с руководителями компании и менеджерами по продажам (в случае если вы уверены хотя бы на 50%, что вы действительно можете это сделать):

– **Я могу это сделать.** (*I can do it.* Варианты: «Давайте я возьмусь за это», «Я попробую это сделать».)

Три вопроса. Три ответа. Попробуйте в течение трех дней. Вы сможете это сделать. У меня получилось.

## Сила мелочей в том, что их много

### Маркѐтинг или ма́ркетинг

*Ма́ркетинг и маркѐтинг, маркѐтинговый и ма́ркетинговый – абсолютно равноправные варианты.*

*Портал Gramota.ru*

Знаете ли вы, откуда слово «маркетинг» появилось в русском языке?

Я слышал такую версию.

Говорят, что когда СССР подписал Хельсинкский договор, то в одном из его пунктов переводчики столкнулись с термином «marketing».

Как адекватно перевести его, они не знали.

Говорят, что этот вопрос рассматривался на заседании экономического совета ЦК КПСС. В качестве слов-заменителей среди прочих предлагались слова «рынкитинг», «сбытинг» и «продажинг».

К счастью, здравый смысл возобладал, и перевод решили сделать калькой. При переводе, естественно, сохранилось и ударение. Так в нашем языке появилось слово «ма́ркетинг». А через несколько лет – и первая переводная книга со словом «маркетинг» на обложке. Так маркетинг вошел в нашу экономическую жизнь.

Но до сих пор продолжают споры. Как правильно говорить, куда ставить ударение? (См. эпиграф к главе.)

Но лично я говорю «ма́ркетинг» и ожидаю этого от других.

Почему?

Для меня это показатель того, что в учебном заведении, в котором учился человек, который говорит «ма́ркетинг», преподавал тот, кто когда-то работал с моим наставником. Го в о р т ь «ма́ркетинг» учили и учат в ГАУ, МГУ, ВАВТ, Плехановском, МГИМО. Я не понаслышке знаю, что там преподавание маркетинга ведется качественно.

Для меня «маркѐтинг» – из ряда слов, которые первоначально предлагались для перевода (помните: «рынкитинг», «сбытинг» и «продажинг»?).

Я полностью согласен с теми, кто считает, что «маркетинг» имеет легкий налет хорошего экономического образования. Это некий дифференциатор. Некий налет профессионализма. Некое кодовое слово.

Когда слышу от собеседника «ма́ркетинг», я настраиваюсь на более полное взаимопонимание. Я уверен, что мы будем говорить с собеседником на одном языке.

Я часто спрашиваю своего собеседника, который говорит «ма́ркетинг», где его (ее) научили правильно ставить ударение. Как правило, ответ на мой вопрос становится прекрасной возможностью завязать неформальный разговор.

Конечно, можно говорить «маркѐтинг» и при этом быть хорошим менеджером по маркетингу. Это отнюдь не помешает вам делать карьеру.

Но и не поможет.

Лично я всегда стараюсь переучить тех, с кем мне приходится работать.

Зачем ему понижать свою профессиональную привлекательность и индивидуальную конкурентоспособность?

## «Вот моя визитка»

Однажды один американский бизнесмен прилетел в командировку в Лондон и остановился в роскошном пятизвездочном отеле.

Утром он сделал пробежку и потом в халате спустился к бассейну, чтобы поплавать. Кроме него в бассейне был еще один гость, японец. Когда американский бизнесмен закончил плавать и подошел к столику с напитками, который стоял у бассейна, японец на прекрасном английском языке поприветствовал его.

Они поговорили о погоде, потом американец поинтересовался, по каким делам здесь японец. Выяснилось, что они оба работают в банковском секторе. Как только американец назвал свою компанию, японец сказал, что он прекрасно знает эту корпорацию, у нее очень хорошая репутация и что он очень счастлив встретить ее представителя в этом городе.

С этими словами он достал из кармана своих плавок непромокаемую пластиковую визитную карточку и вручил ее американцу.

Конечно же, даже в кармане халата у американца визитной карточки не оказалось, и он пообещал передать свою визитку при следующей возможной встрече.

Я услышал эту историю перед своей первой поездкой в Японию и, конечно, уже знал, как трепетно относятся японцы к этикету визитных карточек. Мне не пришлось краснеть в Японии за их отсутствие. Где бы мы ни были – в офисах или на заводах Кописа, в караоке-баре, на рыбалке или в парке аттракционов, – всегда под рукой у меня был запас моих визитных карточек.

И эта история, и поездка в Японию пошли мне на пользу. С этого времени всегда и везде, в разных карманах, сумках и кошельках у меня лежат визитные карточки.

Выводы из этой истории должны сделать и вы: держите при себе визитные карточки всегда. Не забывайте их. Это очень непрофессионально, когда у менеджера по маркетингу нет визитной карточки. И поговоркой «сапожник без сапог» без ущерба для своего имиджа (и возможно, упущенной деловой возможностью) вам не обойтись.

Недавно у меня была деловая встреча с одним из руководителей PR-агентства. Он читал мою книгу, но визитных карточек по каким-то причинам все-таки с собой у него не было. Он отшутился и пообещал доставить их мне и моей коллеге в наш офис с курьером. Он сдержал свое слово. Курьер привез от него пакет. И каково было мое удивление, когда я обнаружил в нем не только его визитную карточку, но и фирменный кожаный футляр для хранения визиток.

Тонко! Осадка не осталось.

Сделайте визитных карточек больше – для себя и для всех других работников, включая секретарей и курьеров. Это недорого стоит, но эффект от этого двойной – это и реклама, и мотивация.

Да, вы можете использовать визитные карточки для мотивации сотрудников.

Когда один из менеджеров по продажам из московского офиса в 1999 году вошел в число 50 лучших менеджеров по продажам во всем мире в компании Lucent Technologies, мы заказали для него визитные карточки с логотипом Клуба миллионеров. Как он потом сказал нам, ему было что обсудить с клиентом после обмена визитными карточками. Его собеседнику всегда было интересно узнать, что обозначал золотой логотип на визитке и слова «Клуб миллионеров».

Руководитель одного рекламного агентства добавил лишь одно слово в название должности своего арт-директора. Теперь на его визитке было напечатано: «Блестящий арт-директор» (прием, конечно же, подходит для работников творческих профессий).

Добавление таких слов, как «руководитель проекта», «заместитель отдела», «старший», «ведущий», также обеспечивает дополнительную мотивацию для сотрудников и помимо этого неплохо действует на клиентов.

Если возможности (и фирменный стиль) позволяют – выделяйтесь! Сделайте визитную карточку необычной.

Попробуйте подойти к изготовлению визитной карточки так же, как и к изготовлению рекламы, используя модель AIDA (*Attention, Interest, Desire, Action* – внимание, интерес, желание, действие).

Когда вы даете карточку вашему партнеру, привлекает ли она его внимание? (Он не засовывает ее отработанным движением в свой бумажник не глядя?)

Вызывает ли она у него интерес? (Он начинает рассматривать ее?)

Возникает ли у него желание задать какие-то вопросы про вас, ваш бизнес и вашу визитную карточку?

Технический прогресс не стоит на месте, данные вашей визитной карточки, вероятнее всего, перенесут в компьютер или мини-компьютер, но если ваша визитка – шедевр, то ее новый владелец точно сохранит ее в своей картотеке.

Кстати, если у вас есть мини-компьютер, то вы можете отослать свою электронную визитную карточку другим владельцам КПК. Создайте и пользуйтесь электронной карточкой Microsoft Outlook, она позволяет вам предоставить несколько вариантов сведений о себе.

Играйте с размером визитных карточек (но они не должны быть больше, чем кармашки для их хранения), формой (например, складывающаяся визитка, на которой можно разместить в два раза больше информации), цветом, материалом, фактурой.

Это не обязательно должна быть собственно карточка – я видел визитную карточку в виде карандаша, маленькой шоколадки, ластика и ручки (конечно же, при этом у владельцев таких «карточек» есть и самые обычные визитки).

Уже никого не удивишь визитной карточкой-хайтек в виде мини-диска с огромным количеством информации, иллюстраций и интернет-ссылок.

Вы можете использовать необычное оформление, слова, фотографию (позаботьтесь, чтобы ваша фотография была качественной и профессионально сделанной).

Используйте обратную сторону – поместите на ней информацию о вашей компании, слоган, какой-то совет, цитату, которая произведет впечатление и запомнится.

Да, конечно, в соответствии с международным этикетом это считается дурным тоном. Но почему бы нет? Вы можете иметь для международных контактов одностороннюю визитную карточку, а для бизнеса в России почему бы не использовать обратную сторону, которая выделит вас среди других и позволит вам донести до вашего потенциального клиента большее количество информации?

Правила для того и существуют, чтобы их нарушать – в свою пользу.

Постарайтесь найти баланс между здравым смыслом и желанием разместить на визитной карточке как можно больше информации. Не перегружайте визитку информацией. Не стоит перечислять все ваши должности, обязанности и достижения. Оставьте одну, максимум две главные позиции. И отранжируйте их по значимости.

Не увлекайтесь номерами телефонов и факсов. Вполне достаточно двух телефонов (ресепшн и ваш прямой номер) и номера факса. Указание адреса вашей электронной почты и сайта вашей компании обязательно.

И наконец, о внешнем виде визитки.

Если вы ее проектируете сами (а это ваша задача как менеджера по маркетингу), то постарайтесь визитную карточку сбалансировать – это придаст ей законченность и солидность. Если вы не знаете, как это сделать, то просмотрите визитные карточки других и скопируйте лучшие образцы. Или поступите еще проще: обратитесь к тем, кто занимается дизайном профессионально.

Не увлекайтесь самостоятельным «производством» визитных карточек! Ни в коем случае не стоит печатать визитки на лазерном, а тем более на струйном принтере, после чего вырезать их ножницами. Лучше уж сделайте виноватое лицо и скажите: «Я сегодня взял с собой всего двадцать визиток, и они у меня закончились...» – ущерб для вашего имиджа и имиджа вашей компании в этом случае будет гораздо меньше.

Когда вы вручаете кому-нибудь свою визитную карточку, то можете написать от руки что-то личное на ее обороте (например, номер мобильного телефона или еще один, недоступный для других способ связи с вами).

Свяжите визитную карточку с вашим бизнесом (ваш бизнес связан с пластиком – сделайте карточки на пластике, со стеклом – на прозрачном пластике, с металлом – на металле).

Используйте визитные карточки в прямой почтовой рекламе, когда вы отправляете рекламные материалы потенциальным клиентам. Рекламные брошюры могут быть убранны в ящик стола, но визитная карточка, вероятнее всего, пойдет в картотеку.

Смотрите, что другие делают со своими визитными карточками и, если это приемлемо для вас, копируйте или модифицируйте.

Важно, что и как написано на вашей карточке, какая она и как вы ее вручаете (прочитайте об этом в книге об этикете).

Я, например, до сих пор не могу избавиться от приобретенной во время работы с японцами привычки вручать карточку двумя руками и так же принимать ее. В этом что-то есть, и отвыкнуть от этого не хочется.

Другой прием я использую, когда мой собеседник, получив мою визитную карточку, начинает искать в ответ свою. Обычно он перебирает свой бумажник и никак не может найти карточку. В этом случае я разряжаю обстановку словами: «Ничего-ничего, если вы не найдете визитную карточку, то можете дать мне свою кредитную» (мораль этой истории: заведите специальный футляр для хранения своих визитных карточек (футляр – это тема для отдельного разговора). А если вы работаете в банке, то сделайте – для таких, как я, – свою визитку в виде кредитной карточки).

Менеджер по маркетингу без визитки – это хуже, чем сапожник без сапог. Помните, что визитная карточка должна сопровождать вас везде.

## 10 вещей, которые надо сделать, чтобы стать лучше

*Действие не всегда приносит счастье; но не бывает счастья без действия.*

*Бенджамин Дизраэли*

Я не думаю, что где-то существует полный список свойств и качеств, которыми должен обладать хороший менеджер по маркетингу. Мы все такие разные. Каждый имеет сильные и слабые стороны. У каждого своя специфика бизнеса.

На моем пути попадались самые разные менеджеры по маркетингу. Хорошие менеджеры.

Мужчины и женщины.

Зрелые и юные.

Динамичные и не очень.

С чувством юмора и без.

Со специальным образованием и самоучки.

Те, у кого была степень MBA, и те, у кого не было даже законченного высшего образования.

Я видел тех, кто в чем-то превосходил меня (и я пытался их догнать и стать лучше, чем они).

Но нет, нет универсального совета, как стать лучше. Совершенствование – это бесконечный процесс, который состоит из множества вещей, которые надо улучшать, улучшать и улучшать.

Одно могу с уверенностью сказать: никто лучше вас не сможет определить, что вы должны сделать, чтобы стать лучше.

Возьмите чистый лист бумаги и напишите **десять вещей, которым вам нужно научиться**. То, что вам нужно освоить с нуля или что вам нужно усовершенствовать.

Это может быть: изучение иностранного языка, получение дополнительного образования или степени, освоение нового программного обеспечения, улучшение коммуникативных навыков, умение произносить речи и делать презентации, организовывать и планировать свое время. Список может быть бесконечным. Выберите самое важное для вас.

В этом вам могут оказать поддержку ваш начальник, наставник, друзья или коллеги.

Вспомните тех менеджеров по маркетингу, которые являются для вас примером.

Еще раз просмотрите эту книгу.

Помните слова: «Лучшая благодарность ученика по отношению к учителю – это превзойти наставника». Если перефразировать их, то лучшая благодарность для автора книги – если читатель сможет воспользоваться ее советами и рекомендациями, стать лучше и превзойти самого автора.

Работайте со своим списком.

Постоянно обновляйте его.

Записывайте.

Вычеркивайте.

Снова записывайте.

Действуйте!

## Маркетинговые миниатюры

В предшествующих главах я уже неоднократно повторял, что коллекционирование своих и чужих мыслей – один из лучших путей к плодотворным рабочим идеям, а значит, к профессиональному успеху.

Сам я собираю свою коллекцию не первый год (можно сказать, что с прошлого века), многие ее «экспонаты» не раз опробованы на практике, адаптированы к российской действительности и к тому бизнесу, в котором они применялись. Другие все еще ждут своего часа.

Частично идеи и мысли из моей коллекции вошли в предыдущие главы, частично – остались неклассифицированными. Среди последних – те, которые могут и должны быть использованы хорошим менеджером по маркетингу (скажу честно, и не только им).

Я долго думал, в какой форме мог бы поделиться своей коллекцией с вами. И решил, не усложняя задачи, представить ее в виде мини-энциклопедии мудрых мыслей. Возможно, столь сжатое изложение усложнит их восприятие, из-за чего вы можете легко «проскочить» некоторые из них.

И все же, если идея и не зацепит ваше внимание, задержитесь на ней. Задумайтесь.

А лучше попробуйте применить ее завтра.

Или прямо сейчас.

### Ценность важнее цены

Очень часто для клиента важнее ценность, а не цена.

Когда я работал на фоторынке, мы нередко использовали этот фактор, всячески стараясь избежать прямой ценовой конкуренции с другими дилерами Kopica.

Мы предлагали множество дополнительных услуг для наших клиентов (с некоторыми из них можно ознакомиться в «Приложениях с комментариями»).

Иногда, когда рациональное объяснение уже не срабатывало, нам удавалось просто эмоционально убедить потенциального клиента, что ему следует купить новую мини-фотолабораторию, а не подержанную (б/у), или приобрести мини-фотолабораторию у нас (Kopica), а не, скажем, какого-либо производителя, чья цена была ниже.

Это очень часто срабатывало.

Вот цитаты, которые мы использовали в таких случаях, чтобы подчеркнуть опасность низких цен:

– «Горечь плохого качества ощущается даже тогда, когда сладость низкой цены давно забыта»;

– один из американских астронавтов как-то сказал: «Вот что действительно заставляет задуматься, так это то, что ты летишь в открытом космосе в корабле, построенном из материалов, закупленных в тендерах по самым низким ценам».

Помните, что очень многие клиенты покупают, действуя эмоционально. Найдите правильный аргумент для таких клиентов.

### Тройной удар

Один из моих руководителей любил говорить, что, когда вы теряете клиента, вы в убытке дважды:

- вы не заработали его деньги;
- ваши конкуренты получают деньги вашего клиента.

Я бы добавил, что помимо денег ваш конкурент получает еще одно преимущество. Если он правильно распознает причину и сумеет адекватно отреагировать на нее, то у него появится козырь в конкурентной борьбе с вами.

Этот аргумент звучит сильно:

– «Их клиенты покупают у нас».

### **Количество и качество (правило Манна)**

Вы всегда можете делать больше маркетинга и делать его более качественно, не увеличивая расходы на него.

Уточнение: я не говорю, что вы можете сделать больше и лучше с меньшими ресурсами. Вы можете сделать большее только с большим (и это не обязательно деньги).

### **Как быстро проверить эффективность маркетинговой программы?**

Если у вас появилась идея новой маркетинговой программы и вы не уверены, стоит ли ее воплощать, то вы можете быстро проверить ее, задав себе следующие вопросы.

- Ваша программа принесет вашей фирме новых потенциальных клиентов?
- Увеличит объем продаж?
- Даст вам преимущество перед конкурентами?
- Увеличит узнаваемость вашей торговой марки?
- Поможет удержать клиентов?

Если ответ хотя бы на один из этих вопросов «да», то программа хорошая.

Если у вас несколько «да», то не медлите с ее разработкой и реализацией.

### **«Over promise, over deliver»**

Есть известное выражение: «Under promise, over deliver» («Обещай меньше, делай больше»). Это мудрые слова.

Но если вы хотите достичь действительного успеха, попробуйте мой девиз: «Обещай больше, а делай еще больше».

Мои сотрудники часто спрашивали меня: почему я так много беру на себя? Почему вытягиваю из других обязательства что-либо для них сделать?

Моя логика проста: обещая больше, вы должны сделать больше. И вы сделаете!

### **И у стен бывают награды**

Если в вашем офисе еще нет «стены славы», то создайте ее. Соберите дипломы, награды, отзывы клиентов, публикации о вашей компании, рейтинги.

Во-первых, у ваших посетителей будет что почитать в то время, пока они ждут встреч.

Во-вторых, это ваша реклама. Чем больше таких свидетельств славы, тем более надежным вы кажетесь вашему будущему клиенту.

То, что о вас говорят хорошо, должно быть хорошо видно.

Используйте отзывы довольных клиентов. Это один из самых мощных бесплатных способов воздействия на потенциальных клиентов.

Соберите отзывы в специальную папку.



Выложите их на сайт (для этого вам потребуется согласие клиентов).

Если вам нужно быстро собрать отзывы клиентов, то привлеките на помощь ваших менеджеров по продажам.

Когда мы приняли решение собрать отзывы клиентов и сделать файл с ними, то объявили десятидневку по их сбору. Мы предложили нашим менеджерам по продаже следующий обмен: они нам – отзыв, подписанный клиентом (оригинал или факсовую копию), а мы им за каждый такой документ – видеокассету с фильмом по выбору. Предложение сработало. Уже через две недели одна папка с отзывами клиентов лежала около ресепшн, а другая – в комнате маркетинга, где любой менеджер по продажам мог взять ее на какое-то время на переговоры с потенциальным клиентом.

### **«Как вы яхту назовете, так она и поплывет»**

Давайте вашим маркетинговым программам звучные имена, если вы хотите иметь дополнительный аргумент в пользу их утверждения и выделения бюджета.

Я всегда уделяю этому внимание. Так, например, ни на один доллар не был сокращен бюджет на «Road\$how». Уже из названия было видно, что это делается не для show, а для получения новых клиентов и сделок (\$).

Перед тем как представить программу коллегам и руководству, чуть задержитесь – придумайте звучное имя.

### **«Пошел обратный отсчет»**

Надвигается важное мероприятие, к которому необходимо привлечь внимание внешней и/или внутренней аудитории.

Введите обратный отсчет до начала этого мероприятия (помните: «До начала нового тысячелетия осталось XXX дней»?).

Вы можете отображать эту информацию на сайте, около ресепшн, через электронную почту, в наружной рекламе (проще всего – в электронной).

Оригинальный способ использования обратного отсчета я встретил, когда познакомился с директором по продажам одной японской компании. Его элегантные электронные часы – подарок начальника – показывали не только время, дату, день недели, но и количество дней до окончания финансового года. Пожалуй, лучший способ напомнить о бизнес-задаче вряд ли можно придумать.

### **Важность приглашения**

Интересно: очень часто для клиента более важен факт получения им приглашения на какое-либо мероприятие, чем собственно его посещение. Используйте это.

Вложите в ваше приглашение. Сделайте его эффективным.

Даже если ваш клиент не сможет прийти на мероприятие, которое вы организуете, ваш маркетинг уже сработал. Вы напомнили о себе клиенту и, надеюсь, сделали это очень профессионально.

## **Лучше тупой карандаш, чем острая память**

Один из вопросов, который я часто слышу от своих коллег: «Игорь, как ты все запоминаешь?» Ответ мой прост: «Записывайте».

Держите под рукой специальную тетрадь для записей и ручку. Вы также можете воспользоваться для этого мини-компьютером или цифровым диктофоном.

## **Не верьте некоторым советам**

Во многих книгах можно увидеть следующий совет: «В конце каждого рабочего дня задавайтесь вопросом: что я сделал сегодня, чтобы улучшить качество обслуживания наших клиентов?». Ерунда. Так можно заработать нервный срыв. Лучше еще раз посмотрите на свой план «Топ-5» или «90 дней». Если вы справляетесь с поставленными задачами, то вы улучшаете и качество обслуживания ваших клиентов, и качество вашего маркетинга.

## **«Почему они не покупают?»**

Задавайтесь этим вопросом и всегда анализируйте причины, по которым ваши клиенты перестают покупать у вас, а потенциальные клиенты не совершают покупок.

Как только у вас появится список таких причин, вы сможете воспользоваться им с большой выгодой и для клиентов, и для компании.

Так, когда я работал в фотобизнесе, мы создали полный список причин, по которым потенциальные клиенты не приобретали у нас мини-фотолаборатории.

Мы разделили все эти причины на две группы: контролируемые и неконтролируемые. Мы сконцентрировались на первой группе причин. Подготовили контраргументы, вспомогательные материалы, провели ряд внутренних и внешних мероприятий.

Результат? В течение следующих двух месяцев нам удалось увеличить ежемесячные продажи мини-фотолабораторий вдвое.

## **«С днем рождения!»**

День рождения компании (кстати, знаете ли вы, когда он?) – отличный повод для того, чтобы повысить мотивацию сотрудников (внутренний маркетинг) или провести мероприятие для клиентов и/или партнеров компании.

Хотите провести это мероприятие с еще большей пользой для компании? Попросите ваших клиентов принести подарок в виде отзыва или рекомендации. Или объявите в этот день о специальной скидке («Нам 5 лет – всем скидка 5%») или программе продвижения («Все клиенты, которые работают с нами с момента нашего рождения, получают новую кредитную линию»).

Недостаточно дня рождения компании? Пойдите дальше – отмечайте дни рождения ваших решений. Так, несколько лет назад мы с огромным успехом отпраздновали 15-летие телекоммуникационного сервера (прошло 15 лет с того момента, как он был представлен на мировом рынке). Программа мероприятия была очень необычной и вызвала большой интерес у наших клиентов, партнеров и прессы.

Недостаточно и этих идей?

Тогда празднуйте вместе с клиентом день рождения проданного ему товара или очередную годовщину сотрудничества с ним.

Вы в автобизнесе? Попробуйте напомнить клиенту: «Вашей машине один год. С днем рождения!» А когда вы будете поздравлять клиента в очередной раз, у вас будет прекрасный повод предложить новую модель или машину.

### **«Вот, в двух словах, почему вы должны работать с нами»**

Всегда будьте готовы одним предложением объяснить потенциальному покупателю, почему он должен сделать покупку именно в вашей компании.

Всегда будьте готовы одним предложением объяснить вашим клиентам, почему они должны продолжать покупать у вас, а не у ваших конкурентов.

Сформулировав этот аргумент, повторяйте его во всех ваших маркетинговых коммуникациях.

Однажды, когда я встречался с одним из наших новых партнеров, я спросил: «Почему ваши клиенты работают с вами, а не с вашими конкурентами?» Директор по маркетингу этой компании не раздумывал ни секунды: «Потому, что мы чертовски профессиональны!» Надо было видеть, с каким выражением он это сказал.

Помните, что иногда многое зависит не только от того, что вы говорите, но и от того, как вы это говорите.

### **Будьте оригинальны**

Вспомните, что происходит с вами, когда вы читаете или слушаете общие рассуждения, клише. Вы либо перескакиваете скучное место, либо, если это выступление, с нетерпением ждете, когда вам закончат излагать банальности.

Так же и в маркетинге.

Предложите вашим клиентам стандартную программу, которую уже полгода используют ваши конкуренты, скучную рекламу, буклет, полный клише («мы – лидеры», «пользуются заслуженным уважением клиентов», «надежный партнер» и т.п.). Они просто не обратят на вас внимания. Вы сработаете впустую.

Будьте оригинальны.

Ищите свежие ходы.

Ищите новые решения.

Избегайте штампов.

И это сработает!

### **«Вся жизнь – театр, и люди в нем – актеры»**

Помните об эффекте театра? Люди любят смотреть, как работают другие. Попробуйте использовать эту человеческую слабость в вашей компании.

Вы можете сделать стеклянные двери в переговорных (жалюзи для создания конфиденциальной обстановки не будут лишними).

Вы можете сделать стеклянную стену в помещении, где работают менеджеры по продажам или группа сервиса. Если они не играют в компьютерные игры и не читают свежие газеты, положив ноги на стол, то почему бы не показать вашим клиентам и потенциальным покупателям, какая деловая обстановка царит в вашем офисе?

Как говорил герой произведения Джерома К. Джерома: «Я могу смотреть часами на то, как работают другие».

Если вашему клиенту придется подождать, то время ожидания в этом случае пролетит незаметно.

### **Миссия компании: не нужна**

Не тратьте свое время на разработку миссии компании, если в вашей компании ее еще нет. Это потеря и времени, и денег. Ее не запомнят 99% сотрудников компании. Миссия компании не имеет практически никакого влияния на ваших клиентов и партнеров. Это мода. Она пройдет.

На меня обрушился град критики со стороны тех читателей, которые категорически были не согласны со мной относительно ценности миссии. Специально для них.

В одной из недавно прочитанных книг (что-то про брендинг) я нашел «три вопроса, полезных для создания эффективной формулировки миссии». Вот они:

1. Помогает ли она (миссия) вам вставать по утрам?
2. Понятна ли она?
3. Помните ли вы ее наизусть?

Если даже вы три раза ответили «да», то я все равно остаюсь при своей точке зрения.

Лучше используйте слово «цель». Цель более понятна. Более агрессивна и более конкретна.

Критика и нападки сторонников миссии не утихают: «Игорь, ну как ты можешь не верить в миссию?»

Хорошо. Сдаюсь.

Как насчет вашей персональной миссии?

Вот в это я готов поверить.

Вот в этом польза есть.

### **Годовой отчет: не нужен**

Не следуйте примеру компаний из списка «Fortune 500» и не уговаривайте ваших руководителей сделать «полноцветный и многостраничный годовой отчет нашей компании» (конечно, если ваша компания подобного ранга, то вы можете не прислушиваться к этому совету).

Годовой отчет любой компании – это набор клише и банальностей, всегда положительных показателей (если речь не идет о снижении издержек или себе стоимости), которые к тому же к моменту выхода из печати годового отчета безнадежно устареют.

Мне попались на глаза интересные данные: почти половина акционеров затрачивает менее 10 минут на прочтение отчета, а 35% уделяют этому только 15 минут. Оставшиеся 15% не читают его вообще. Впечатляюще.

Если вам нравится идея годового отчета, то попробуйте следующее: сделайте индивидуальный «маркетинговый годовой отчет» для самых важных ваших клиентов. Покажите, как вы поработали за прошедший год, чего достигли, напомните о том, что вы сделали и делаете для клиента, еще раз скажите «спасибо».

Кстати, вы можете сделать и свой собственный «годовой отчет менеджера по маркетингу». Это может быть неплохим формальным инструментом, который позволит вам показать, что вы смогли сделать за год, как инвестировались маркетинговые средства, куда, с какой эффективностью. Это хорошее вложение вашего времени и усилий, которое даст повод обсудить с руководством вопрос повышения вашей зарплаты.

## **Семь раз отмерь**

Перед тем как что-то сделать (новая реклама, новая программа продвижения, новая маркетинговая акция) – протестируйте, протестируйте, протестируйте, протестируйте, протестируйте, протестируйте и еще раз протестируйте это.

Лучше вложить деньги в тестирование, чем в измерение эффективности.

## **«Здравствуйтесь, Иван Иванович!»**

Приветствуйте ваших клиентов и посетителей у самого порога, как только они войдут в ваш офис.

Первый раз я столкнулся с этим, когда был на стажировке в Англии. Когда я вошел в офис, то рядом с ресепшн меня встретила большая электронная вывеска: «Welcome, Igor! (Moscow, Russia)».

Вывешивайте объявление с приветствием вашим посетителям и гостям рядом с ресепшн.

Вы можете делать это с помощью электронных табло, бегущей строки или просто распечатывать лист формата А2 с приветствием и именем (именами) посетителей.

Это и клиенту приятно – знак внимания (уже секретарь может обратиться к нему по имени), и ваши сотрудники знают, кто приезжает в ваш офис (например, когда в отдел продаж приезжает региональный партнер, то сотрудники финансового отдела могут увидеть информацию об этом и при желании присоединиться к встрече).

## **Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать**

Организируйте постоянно действующую собственную выставку – демонстрируйте ваши решения (товары) в вашем офисе.

Организируйте демозал, демокомнату (они могут одновременно выполнять и роль переговорных комнат) или хотя бы демоуголок, который может располагаться около ресепшн или рядом с переговорной.

## **Трудоголик? Отлично!**

Сколько часов в день вы работаете? Сколько дней в неделю вы работаете?

Если вы хотите преуспеть, то будьте готовы в начале вашей карьеры (и на новой работе) работать много и напряженно.

Больше, чем ваши коллеги.

Больше, чем ваши конкуренты (ваш конкурент может быть успешнее, чем вы, только потому, что он работает на один час в день больше, чем вы).

Работая восемь часов в день, вы многого не добьетесь.

Когда я начал работать в компании «Фавор», мой нормальный рабочий день начинался в офисе в 8 утра, а заканчивался после полуночи.

Когда я начал работать региональным директором Avaya, то в первые шесть месяцев я целыми неделями отсутствовал дома, совершая поездки по региону из одной страны в другую, сидел в офисе допоздна и каждую субботу проводил на работе.

Это нормально, когда в первый период вашей работы (он занимает от двух месяцев до одного года) вы работаете невероятно интенсивно и экстенсивно. Потом, когда вы освоите особенности работы в новой должности, вы можете позволить себе работать с меньшей нагрузкой.

Работайте больше. Никто никогда не вспомнит, что ваша работа отняла у вас выходной, но никто никогда не забудет, что она была провалена.

Перефразируя слова Джона Кейпласа, можно сказать: «Если мой маркетинг в два раза лучше, чем чей-либо, то это только потому, что я работал над ним в пять раз усерднее».

## **e2—e4... мат!**

Одним из моих коллег был бывший профессиональный шахматист, невероятно умный, эрудированный и находчивый человек. Я пробовал играть с ним. У меня не было никаких шансов. Успех его побед на шахматной доске и удач в жизни – результат тщательного анализа и просчета ситуации на несколько шагов вперед.

Хороший менеджер по маркетингу, так же как и шахматист, должен просчитывать все свои действия вперед, предугадывать контрдействия противника: «Если по рекламе, которую я запускаю, придет потенциальный клиент, то мы делаем то-то и то-то... А если придут одновременно слишком много клиентов, то мне надо предпринять следующее... Если конкуренты в это же время запустят рекламную кампанию, то... А если никто не придет, то надо будет сказать то-то и предпринять вот это...»

Стремитесь к победе, просчитывайте именно ее, но будьте готовы и к поражению. Подготовьтесь к возможным проблемам, сложностям и неудачам, которые могут произойти.

Если же неудача случится, помните слова Фридриха Ницше: «Все, что не убивает нас, делает нас сильнее».

## **Спасибо большое за вашу критику!**

Во время работы в Lucent один из моих коллег, перешедший в Lucent из AT&T, рассказал мне интересную историю.

В AT&T перед запуском новой маркетинговой кампании руководители одного из подразделений сформировали из сотрудников компании группу добровольцев, которые должны были раскритиковать предлагаемую программу и предложить меры противодействия, которые могли бы предпринять конкуренты.

Уже через несколько часов после того, как материалы по новой программе были переданы в эту группу, организаторы этого необычного мероприятия получили список замечаний, возможных проблем и эффективных контрмер, о возможности применения конкурентами которых они даже и не подумали. Сотрудники-критики хорошо развлеклись, а компания смогла учесть замечания и сделать запускаемую программу более эффективной.

История мне понравилась.

Ошибка (и весьма распространенная) многих маркетинговых программ – это их запуск в вакууме, в отрыве от действительности, когда во внимание не принимаются возможные действия, реакции и последующие шаги конкурентов.

Если вы самостоятельно не можете проделать такой расчет, предложите своему коллеге (коллегам) провести «тест на реальность».

Я думаю, что они не откажут вам в этом. Заранее поблагодарите их: вы уже знаете, насколько ценными для вас будут их замечания и критика.

Как узнать, что на уме у клиента?

Не стоит гадать, чего хотят ваши клиенты или партнеры. Если вы хотите узнать, что у них на уме, – спросите их. Они вам с удовольствием расскажут.

Предоставляйте им возможность периодически высказываться. Спрашивайте их сами при всяком удобном случае. То, что вы интересуетесь их мнением, для них – положительный сигнал.

Когда в компании «Фавор» мы в первый раз решили опросить наших клиентов о качестве их обслуживания, то были удивлены обратной связью – ее количеством и качеством.

Теперь для меня получение обратной связи – атрибут повседневной работы.

Я стараюсь получать ее от партнеров, коллег, своей команды и своих руководителей.

Я не догадываюсь – я знаю, что они думают.

Сделайте короткий и ясный опросник, мотивируйте людей отвечать на вопросы (призы не обязательны, вы можете просто сказать, для чего вы задаете эти вопросы – чтобы стать лучше!), и главное – действуйте на основании обратной связи!

## **Всегда!**

Старый плотник, который проработал на одного хозяина более 30 лет, решил уйти на пенсию. Он сказал об этом своему хозяину, очень расстроив его этим известием.

Хозяин попросил мастера остаться и поработать еще год. Но старый плотник отказался.

Тогда хозяин попросил его построить еще один – последний – дом. Тут плотник не смог отказаться и приступил к работе.

Но мыслями он уже был далек от нее – качество его работы было средним, и он совсем не обращал внимания на то, какими материалами пользовался.

Это был худший из всех домов, которые он построил за свою жизнь.

Когда дом был закончен, хозяин, как обычно, приехал принимать работу.

Но он не стал осматривать дом снаружи и не вошел в него, чтобы осмотреть внутри.

Он достал ключ от входной двери и протянул его плотнику: «Спасибо за все. Это мой подарок тебе».

Всегда, всегда, всегда делайте работу первоклассно!

## **FAQ**

Используйте в своей практике (сайт, рекламные материалы, приглашения на мероприятия) тексты с FAQ (часто задаваемыми вопросами).

Во-первых, вы сэкономите время ваших клиентов.

Во-вторых, вы продемонстрируете этим, что заботитесь о клиентах и предугадываете их возможные вопросы.

В-третьих, правильно сформулировав вопросы и ответы, вы можете заставить их работать на себя.

Например, ваша компания работает шесть дней в неделю и открыта для клиентов 12 часов в сутки. Если вы просто упомянете об этом в ваших рекламных материалах, то эта информация легко может быть пропущена читателями. Если же вы включите в FAQ вопрос: «Когда вы можете обратиться в нашу компанию?» – то, вероятнее всего, клиенты прочитают ответ на него.

### **Письма, которые продают**

Когда я работал в «Фаворе», то нам чаще всего приходилось использовать факс (и позже – электронную почту), чтобы ответить на запросы наших клиентов и сделать follow up – последовательные контрольные действия после переговоров. Нашим внутренним правилом было отвечать клиенту очень быстро, профессионально, демонстрировать гибкость и готовность сделать для него возможное и невозможное. Для лучших писем, которые получались у меня и сотрудников отдела продаж, мы завели даже отдельную папку «Письма, которые продают». Название оправдывало себя.

Имея под рукой шаблоны писем, которые мы собирали и накапливали, любой менеджер на практически любой запрос мог отправить ответный факс новому клиенту в течение 30 минут.

Это производило впечатление и помогало продавать. Часто клиенты говорили нам: «Удивительно, как быстро вы ответили мне. От других ответа надо было ждать долго или даже напоминать о себе!»

Два клиента под впечатлением от оперативности и качества деловой переписки приобрели мини-фотолаборатории практически «по факсу».

Это также был незаменимый источник знаний для новых менеджеров по продажам, которые приходили к нам. Лучшие образцы эпистолярного жанра были у них под рукой, и практически с первого дня новички могли составлять такие же эффективные письма, как и их опытные коллеги.

Вы можете воспользоваться подобным опытом.

К счастью, компьютеры и электронные коммуникации позволяют легко это организовать.

### **Репутация. Если вы работаете на нее, она отвечает взаимностью**

Есть такая фраза: «До 35 ты работаешь на создание репутации, после 35 она работает на тебя».

Увы, сейчас, когда мне больше 35, я могу сказать, что эта фраза не вполне корректна.

Когда ты работаешь на репутацию, тогда она работает на тебя.

Она не ждет какого-то определенного возраста.

И когда тебе кажется, что репутация уже работает на тебя и ты можешь расслабиться и почить на лаврах, внезапно может оказаться, что ты должен постоянно поддерживать или спасать ее.

### **Бесплатно (или недорого)**

Наверняка в вашем городе есть институт, где готовят специалистов по маркетингу. И студенты, и преподаватели факультета, где преподается этот курс, – это источник бесплатной или недорогой дополнительной помощи. Преподаватели могут на практике применить



глубокие теоретические знания и помочь вам в разработке стратегий и планов. Студентов можно привлечь к простой работе. Зачастую они с удовольствием помогут вам в обмен просто на опыт практической работы и рекомендацию. Потратьте немного своего времени на поиск бесплатного (недорогого) помощника. Ваше время и усилия с лихвой окупятся.

### **Ручная коробка передач**

Вы, как машина с ручной коробкой передач, можете работать на нескольких скоростях. Вы на «нейтралке» – ничего не делается, ничего не двигается, лучший вариант – вы просто думаете.

Первая скорость. Вы начинаете движение.

Вторая скорость – это обычная скорость, с которой вы, как правило, работаете.

Третья скорость – вы начинаете прикладывать к работе дополнительное усилие.

Четвертая – делаете что-то особенное.

Пятая – турборежим, ускорение.

Посмотрите на себя со стороны. На какой скорости вы используя подобный подход, вы сможете в уме переключаться на высшую скорость, что прямо повлияет на вашу производительность.

Чем выше темп вашей работы, чем быстрее вы достигаете результатов, тем выше скорость вашего движения по карьерной лестнице.

### **Маркетинг на \*\*\*\*\* («пять звезд»)**

Бизнес-философия сети отелей «Ритц-Карлтон» заключается в двух предложениях: «Если вы попросите о чем-то в хорошем отеле, вы это получите. В великолепном отеле вам ни о чем просить не надо».

Если вы хотите делать маркетинг для вашей компании на уровне «пять звезд», то философия вашей компании (или даже ваша собственная!) может быть короче или длиннее. Но смысл ее должен быть именно таким.

### **Что написано пером...**

Существует стереотип: «Если про это говорят – это, возможно, правда. Если об этом написано – это наверняка правда».

Если вы захотите взять эти слова на вооружение, то вам необходимо побывать на переговорах, которые проводят ваши менеджеры по продажам, и внимательно послушать, какие обещания они дают.

Запишите их.

Четко сформулируйте.

Покажите менеджерам по продажам.

Если они согласны, то начинайте активно использовать эти обещания, изложенные в письменном виде.

Ваши заверения, обещания и утверждения теперь выглядят для клиента гораздо надежнее и действуют значительно эффективнее.

Люди верят написанному.

### **«Пошла последняя минута!»**

Один из способов успевать делать дела – это откладывать их до последнего момента.

У меня это получается. Я до последнего момента думаю о том, как лучше сделать то или иное дело, не начинаю его, тяну буквально до последней минуты. Потом «выстреливаю» и быстро выполняю работу оптимальным способом.

Такой подход отлично работает для меня. Попробуйте и вы.

Финальные минуты любого спортивного матча – это прекрасный образец того, как много можно успеть в последний момент.

Одно замечание: сначала опробуйте этот способ на не самых важных проектах. Убедитесь, что такой способ разобраться с делами подходит и вам.

### **«Лично отвечаю»**

Когда я работал в фотобизнесе, мы периодически давали о себе рекламу в специализированной прессе и работали с пришедшими по ней клиентами.

Но однажды я почувствовал, что необходима массированная рекламная кампания в общероссийской прессе. Мы были готовы к ней. Наши менеджеры по продажам великолепно работали с клиентами, которые приходили к нам. Наша группа сервиса великолепно проводила установки мини-фотолабораторий и их гарантийную поддержку.

Вместе с менеджером по рекламе мы подготовили рекламный план, его бюджет и представили его нашему генеральному директору.

План ему понравился, но была одна загвоздка. Мы размещали в Konica один заказ за другим, и нам не хватало оборотных средств. «Нет свободных денег, – сказал мне генеральный. – А какая ожидается отдача?»

Я пообещал, что мы сможем продать в следующем квартале в два раза больше мини-фотолабораторий, чем в предыдущем. И добавил: «Лично отвечаю. Не будет таких продаж – не получаю зарплату».

После таких слов мне отступать было некуда, нужно было держать слово. И у директора не нашлось оснований, чтобы отказать в выделении рекламного бюджета.

Все, абсолютно все руководители ожидают от инвестиций в рекламу конкретных результатов.

Средние и плохие менеджеры по маркетингу с удовольствием запрашивают большие бюджеты, зачастую готовят слабые медиа-планы, подходят к выбору рекламных носителей и созданию креатива спустя рукава. Они знают, что всегда смогут оправдаться.

Хорошие менеджеры тщательно готовят каждый элемент рекламной или маркетинговой кампании, запрашивают то количество средств, которое необходимо, и готовы предсказать результаты, а при необходимости – подписаться под ними.

Еще несколько раз я практиковал подобный подход, запрашивая маркетинговые бюджеты. Ни один руководитель, после того как я говорил: «Лично отвечаю. Готов материально – через зарплату, бонус, премию», – не отказывал мне в моей просьбе.

Внесите личный элемент в маркетинг, и вы точно получите неожиданный результат. Лично отвечаю: результат будет хорошим.

## «А почему вы от нас ушли (уходите)?»

В практике HR есть такое мероприятие, как «выходное интервью». Сотрудника, который решил уйти из компании, просят ответить на ряд вопросов, чтобы понять, что можно предпринять, чтобы утечка мозгов не стала повальной, понять, в чем причины и как их можно устранить.

Отличная практика! Как правило, сотруднику, который покидает свою компанию, уже нечего терять, и он более откровенен, чем те, кто в компании остается.

Почему бы такую практику не перенять и менеджеру по маркетингу?

Только его объектом должны быть не уходящие сотрудники, а уходящие (ушедшие) клиенты. Если вы (как относительно нейтральный человек) не спросите их, почему они уходят (ушли), то вы не узнаете истинных причин.

А узнав эти причины, вы, вероятно, сможете решить проблему оттока клиентов.

**P . S .** И уж если вы спрашиваете их... не забудьте задать вопрос: «Что мы могли бы сделать, чтобы вы вернулись?» Тогда вы будете знать, чего от вас ожидают на самом деле.

## Самый простой способ сделать что-то необычное

«Возьмите что-то обычное и сделайте это необычным» (*Рокфеллер*).

### Если вы не знали: ваши сотрудники – ваша самая эффективная реклама

Однажды мне на глаза попался рейтинг решающих факторов при выборе услуг. Он выглядел так.

«Я знаю человека, который там работает (работал)» – 30%.

«Я пользуюсь (пользовался) их услугами» – 12%.

«Часто вижу их вывеску на зданиях или машинах» – 7%.

«Слышал или читал об их деятельности в СМИ» – 5%.

«Видел их рекламу» – 2%.

Впечатляет.

## Научите – ВСЕХ – правильно отвечать по телефону

Правильно отвечают по телефону на входящие звонки обычно очень-очень немногие.

Что значит правильно? Об этом написано в любой книге, посвященной телефонному этикету и/или телемаркетингу.

Прочитайте такую книгу. Сделайте «выжимку» и положите ее на стол каждому сотруднику (при этом «выжимка» может быть разной для разных сотрудников).

«Выжимка» нужна. Все советы из книги не работают. Много не реально. Много не из нашей жизни. Если вы просто дадите сотруднику копию страницы из такой книги, то он, наткнувшись на первый же нереальный совет, выкинет вашу копию в мусорную корзину.

Начните правильно отвечать по телефону первым. Будьте наглядным примером для других.

Вы можете поправлять других, когда они допускают ошибки, отвечая по телефону (лучше делать это в шуточной форме).

Если просветительская деятельность не получается, то «продайте» эту идею руководителю – в его интересах, чтобы компания «звучала» правильно.

Если ваш руководитель сам отвечает на входящие звонки «але» и не понимает, что в этом плохого, то сделайте следующее.

**Первое.** Продолжайте правильно отвечать по телефону сами.

**Второе.** Продолжайте настаивать на том, чтобы правильно отвечали другие.

**Третье.** Ищите нового начальника.

Компания, где начальник говорит «але», – плохая компания для хорошего менеджера по маркетингу.

## О бэджах

Идеальный бэдж (нагрудная табличка): каким он должен быть?

Мне кажется, что определить это просто.

Имя владельца – крупными буквами (очень крупными буквами).

Более мелкими – фамилия и название компании (при возможности – логотип).

На бэджах у гостей может быть наклеена большая красная точка, синяя – у организаторов мероприятия, зеленая – у прессы и т. д. (число дальтоники в нашем мире не так уж велико).

Не следует экономить на самих держателях. Они должны быть качественными, иметь прищепку, булавку, а в некоторых случаях – и специальный шнурок для ношения на шее (на него обычно наносится название компании, которая организует мероприятие). Поскольку многие люди хранят оригинальные (читай, качественные) бэджи, то они всегда будут напоминать о вашем семинаре или конференции – особенно если на бэдже будет и ваш логотип (принимающей стороны).

Бэдж следует носить на правой стороне груди, как можно выше, потому что именно туда проще всего бросить взгляд при пожатии рук.

Вы не поверите, но я нигде и никогда не видел такого идеального бэджа (себе-то я сделал...).

Мир еще не идеален.

## «Дайте мне 24 часа»

У меня есть коллега, которая на многие просьбы – полученные по электронной почте, лично или по телефону – часто отвечает: «Хмм... дайте мне 24 часа».

У этого ответа есть несколько преимуществ.

Собеседнику очевидно, что просьбе будет уделено внимание, так как установлен крайний срок. Он зачастую даже заинтригован, правда ли удастся получить ответ в течение 24 часов (в подавляющем большинстве случаев – правда, причем чаще всего быстрее).

А для моей коллеги это отсрочка, возможность подумать, возможность маневра со своим расписанием и прекрасная возможность продолжать говорить: «Да, я могу это сделать».

## Будьте ближе к другим

В 1999 году в Великобритании был проведен опрос «Какие изменения должны быть совершены в маркетинге, чтобы он стал более эффективным?». Вот какими были ответы респондентов.

- Усиление взаимодействия с другими отделами – 52%.
- Ясные, измеряемые показатели эффективности работы – 48%.
- Создание базы данных клиентов – 44%.
- Наем профессионалов-специалистов по маркетингу – 43%.
- Специализация – 38%.
- Изменения в организационной структуре маркетинга – 25%.
- Удвоение маркетингового бюджета – 20%.
- Сокращение маркетингового бюджета – 2%.

Чтобы не сократили ваш маркетинговый бюджет и чтобы не сократили вас – будьте ближе к другим. И будьте им понятны.

## 11!

Однажды мне пришлось нанимать менеджера по маркетингу.

Всем кандидатам, которые вошли в short list (одним из обязательных требований была высокая креативность, нестандартность мышления), я и директор местного офиса задавали в числе прочих вопрос: «По шкале от 0 до 10, как вы оцениваете свою квалификацию в маркетинге применительно к данной позиции?» (читай: «Насколько вы хороши для нас?»).

Мы услышали ответы: «9», «9,5», «9,9999» (очень хороший ответ для телекоммуникационной отрасли) и даже «твердые 10».

Но один кандидат неожиданно ответил: «11».

Мы выбрали его.

## Желтая майка лидера

Если ваша компания – лидер на рынке, обязательно сделайте все, чтобы все ваши клиенты, в том числе и потенциальные, об этом узнали. Обязательно всегда и везде говорите и пишете, что вы лидер.

Я думаю, что лидеры велогонок неспроста носят желтые майки. Они не против того, чтобы другие видели, кто лидер, кто сильнейший.

В вашей рекламе, в вашем маркетинге клиентам тоже должна быть видна желтая майка лидера. Пусть конкуренты в гонке тянутся за вами.

## «Вау, какой у них стенд! Надо что-нибудь здесь купить!»

Продают не брошюры, не видеофильмы и не презентации PowerPoint.

И никто из клиентов не думает: «Вау, какой у них замечательный стенд! Надо что-то у них купить...» Весь маркетинг может оказаться пустой тратой времени, усилий, средств, если он не подкреплён четкой, кропотливой, мотивированной работой менеджеров по продажам.

Маркетинг создает возможности для продажи (в большинстве компаний).

Менеджеры отдела продаж ими пользуются.

Или упускают.

## Книгомили

Если в следующий раз вам придется лететь самолетом, то прихватите с собой какую-нибудь бизнес-книгу. Она поможет вам скоротать время в очереди на регистрацию, посадку, отвлечет от полета.

Где-то в середине полета оторвитесь от книги и посмотрите, что делают ваши соседи (примите в расчет тех, кто выглядит как деловой человек). Я гарантирую, что 90% из них читают бортовой журнал (журнал авиакомпании) или газеты – это в лучшем случае. В худшем случае они читают инструкцию по использованию системы эвакуации из самолета, или о чем-то мечтают, или дремлют.

Поверьте мне, что вы можете прочитать во время полета половину книги! А на обратном пути можете закончить чтение.

Иногда я успеваю прочитать во время командировки две книги: одну – по пути в город, в который я ехал, другую – по пути назад (во время полета в ЮАР и обратно – это больше суток – я прочитал пять книг, а мой американский коллега просмотрел за это время шесть фильмов, причем два из них повторно. Признаюсь честно, я тоже не удержался от просмотра одной новой комедии).

Чем я чаще летаю, тем больше читаю (60% прочитанных мною книг я прочитал во время полетов).

Так и вы – зарабатывайте не только мили.

Читайте больше во время путешествий – не убивайте это время.

Стало больше командировок?

Смотрите на это положительно.

Вы сможете заработать больше книгомиль.

## Что делать?

Уже многократно цитировавшееся во многих книгах по маркетингу рекламное объявление издательства McGraw-Hill гласит следующее (слова менеджера по закупкам): «Я не знаю, кто вы. Я не знаю вашей компании. Я не знаю вашего решения. Я не знаю целей вашей компании. Я не знаю клиентов вашей компании. Я не знаю финансового положения вашей компании. Я не знаю, какая репутация у вашей компании. Итак, что там вы хотите мне продать?»

Мораль: продажи начинаются до того, как ваш менеджер по продаже будет делать коммерческое предложение, – они начинаются с рекламы в деловом издании.

В этом рекламном объявлении содержится ответ на вопрос многих менеджеров по маркетингу: «Что делать? С чего начать?»

Еще раз перечитайте приведенные выше слова.

Подумайте.

Ответьте на вопросы ваших потенциальных клиентов.

Вы теперь знаете, что делать и с чего начинать.

**P . S .** Перечитайте эти слова через месяц.

Вычеркните те вопросы, на которые уже есть ответы у потенциальных клиентов вашей компании.

Теперь работайте до тех пор, пока все «я не знаю» будут вычеркнуты.

## **Еще один способ использования визитной карточки**

Кинорежиссер Дэвид Беласко говорил, что идея сценария, который ему приносят, должна помещаться на обратной стороне его визитной карточки. Тогда, и только тогда он готов рассматривать его.

Можете вы выразить свою идею таким же образом? (И помните, что у вас гандикап, у вас более короткий документ – проект, программа, а не сценарий.)

Переверните свою визитную карточку.

Проверьте себя.

## **Большое спасибо +5%**

Когда наша компания проводит большой семинар для клиентов или конференцию для партнеров, во время обсуждения условий договора с агентством, которое помогает мне с этим мероприятием, я обязательно оговариваю следующее.

Если агентство проделает работу хорошо, то оно получит свой гонорар.

Если оно проделает свою работу «на отлично», удивит меня и наших партнеров или клиентов, то я обещаю доплатить им после окончания мероприятия 5% от стоимости договора в виде бонуса.

Эти 5% дают ощутимую разницу в стремлении агентства сделать все – от планирования мероприятия до отчета – на самом высоком уровне.

После прекрасно проведенного мероприятия, когда клиенты, партнеры, руководители и менеджеры по продажам говорят нам: «Большое спасибо», мы с удовольствием повторяем эти слова нашему агентству.

И выплачиваем им бонус. Он того стоит.

## **Иногда можно сделать в рекламном тексте одну ошибку**

Одна из менеджеров по маркетингу выпустила первый номер корпоративного журнала. Ключевой статьей номера был материал о новых технологиях компании для корпоративных заказчиков. При наборе специально была допущена одна ошибка, а на обложке журнала было напечатано:

«Ознакомьтесь со следующим материалом и найдите в нем одну ошибку. Укажите ее – и получите приз».

Читатели журнала перечитывали основной материал по несколько раз.

Иногда ошибка привлекает нужное внимание.

## **На вашем месте мог быть совершенно другой человек**

На вашем следующем месте работы, когда вас наймут, попросите HR-менеджера дать вам резюме тех, кто вместе с вами претендовал на эту позицию.

Сделайте копии резюме и повесьте на своем новом рабочем месте, перед вашими глазами.

Вы обошли их. Теперь вы должны доказать, что вы действительно лучший. В первые дни и недели вашей новой работы (и намного позже) напоминание о тех, кто претендовал на вашу должность, должно мотивировать вас.

## Осторожно! Жаргон!

Свой профессиональный жаргон есть в каждой отрасли. Его использование нормально среди коллег, в разговоре с техническими специалистами клиентов. Но с другими клиентами надо говорить на языке, который понятен им, а не на том, который удобен вам.

В телекоммуникационной отрасли очень много специальных, профессиональных терминов. А решение о покупке дорогостоящего телекоммуникационного оборудования принимают не только IT-специалисты, но и финансовые директора, а в некоторых случаях – даже руководители компаний. Естественно, что последние не понимают очень многого из того, что им говорят, пишут или представляют.

Ваша задача – обратить на это внимание менеджеров по продажам и технических специалистов. И при необходимости выступить в роли «переводчика».

Один из менеджеров по маркетингу рассказал мне, что для решения этой проблемы они даже специально наняли журналиста, который переписывал все тексты, подготовленные техническими специалистами, чтобы они были понятны людям, принимающим решение о покупке и не имеющим технического образования.

Тот, кто сумеет говорить на простом языке о сложных вещах, имеет большие шансы на успех при работе на специализированных рынках, где решение о покупке не обязательно принимается техническими специалистами.

### 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Большинство людей любят соревноваться и постараются превзойти цели, установленные для них.

Когда я работал в фотобизнесе, нормальным результатом для нас являлась продажа двух мини-фотолабораторий в месяц. Три мини-фотолаборатории (мини-лаба) в месяц были для нас очень хорошим результатом – и рекордом.

Потом мы задумались над тем, как продавать больше. Провели мозговой штурм, разработали специальную программу для увеличения продаж, предложили дополнительные бонусы для менеджеров по продаже.

Необходима была какая-то изюминка, что-то, что заставило бы всех сотрудников компании помнить о том, что мы хотим продавать больше мини-лабов.

Решение оказалось простым.

В начале очередного месяца лист формата А3 (два стандартных листа бумаги), на котором было написано «1, 2, 3, 4», был вывешен при входе в комнату, где находился отдел продаж. Этот лист был виден и сотрудникам, и нашим клиентам, и потенциальным покупателям.

На вопрос: «Что значат эти числа?» – я отвечал: «Наша задача – продать четыре мини-лаба в этом месяце (вы помните, что наш рекорд – три мини-лаба в месяц). Каждый раз, когда продажа будет осуществлена, я буду зачеркивать одну цифру и писать рядом с ней фамилию менеджера, проводшего сделку».

Этот простой прием сработал.

Он магическим образом действовал на всех сотрудников нашей компании, которые каждый день смотрели, как двигаются наши продажи. Они подбадривали менеджеров по продажам и максимально помогали им. Менеджеры по продажам работали с максимальной отдачей.

Он действовал и на наших клиентов. Они знали, как сложно продать мини-лаб, и понимали, что означают наши повышенные обязательства. Для них это было и гарантией надежности работы с нами.



Это действовало и на потенциальных клиентов, которых также заинтриговывали эти цифры 1, 2, 3, 4. Для них это было свидетельством нашей открытости («Смотрите, сколько мы уже продали и сколько хотим продать») и надежности («Смотрите, в прошлом месяце мы продали три мини-лаба, в этом хотим продать больше»). А некоторые менеджеры по продаже даже говорили потенциальным клиентам: «Давайте прямо сейчас заключим договор, и я зачеркну очередную цифру».

Результат?

Мы продали в том месяце четыре мини-лаба.

В следующем месяце я распечатал лист, на котором было напечатано «1, 2, 3, 4, 5».

И мы снова сделали это.

А лист, на котором зачеркнуты цифры от 1 до 6 и черным фломастером на нем же дописаны цифры 7 и 8 (и тоже зачеркнуты), я храню до сих пор.

Мораль этой истории проста.

Если в вашей компании вы сделаете что-то подобное, то позднее наверняка в вашей памяти останутся рекордный результат продаж и победное настроение всех ваших сотрудников. И ваша гордость за причастность к этому.

## Спрашивали? Отвечаем

### Посвящается любопытным

Появился этот раздел благодаря любопытным читателям первых изданий и любопытным слушателям, задававшим мне вопросы во время моих выступлений на мастер-классах, семинарах и конференциях.

Содержание этого раздела напомнило мне рубрики «Спрашивали? Отвечаем» некоторых изданий, именно поэтому я и решил его так назвать.

И именно любознательным я посвящаю весь этот раздел.

А если у вас еще есть вопросы, то пишите мне [imann@yandex.ru](mailto:imann@yandex.ru) – я постараюсь на них ответить. Любопытство одних – награда для многих.

## MBA? May be

*Выпускники программ MBA знают, как управлять, но вот делать ничего не умеют.*

*Стив Джобс, Apple*

Один из наиболее часто задаваемых мне вопросов: «Где и как мне учиться дальше? Стоит ли мне идти на MBA и в какую школу?»

Что я вам могу сказать?

Во-первых, хороших школ в России мало. Меня иногда приглашают читать в них, и я постоянно задаю своим слушателям вопрос: «И как вам?» Ответы большинства... впрочем, почему бы вам не спросить самим?

Вы же в маркетинге, так получите отзывы других «клиентов» перед тем, как «совершить покупку».

Во-вторых, пересчитайте, сколько книг вы можете купить за стоимость одного года обучения. Дорого стоит хороший MBA. Очень дорого. И дешевле он не будет. Может, вы просто книги почитаете? Все равно вам, скорее всего, по ним преподавать будут.

Еще здесь надо упомянуть фактор времени (те же деньги, по мнению американцев, – а ведь они MBA придумали). Вы готовы тратить свое время на само обучение, дорогу и домашние задания? Оно у вас в таком количестве есть?

Вечернее MBA или с отрывом от производства? В России или за рубежом? Вам решать (только не заочное. Я до сих пор помню афоризм своего отца: «Заочно учиться – это все равно что заочно обедать»). Моя знакомая (работает HR-директором в крупной компании) сказала мне как-то о выпускниках MBA, присылающих ей резюме: «Я смотрю резюме, вижу – MBA. Где он получил степень? В какой стране, в какой школе?»

Наличие степени MBA – фактор вторичный. Первично – где вы получили эту степень.

Что дает MBA?

«Корочку», цельную систему знаний и – главное, на мой взгляд, – связи.

Но связи можно завязать и по-другому (правда, сложнее, но зато сделать это можно пошире – тут вы своей группой или школой не ограничены).

Систему знаний можно сбить воедино и самому. Было бы желание.

И с «корочками» разочарую. Специалист с дипломом MBA уже не редкость. Такой диплом особо не выделит (не дифференцирует) вас.

Так что ищите альтернативу – например, напишите кандидатскую диссертацию.

Тоже потратите много времени (правда, по деньгам выиграете), пообщаетесь с умными людьми, много прочтаете, в голове будет цельная система знаний (правда, чуть по уже), и вы также получите «корочки».

Но с ними и еще одно преимущество.

На визитках выпускников школ MBA я почти не встречал надписи «М.В.А. чего-то».

А вот «кандидат наук» или «Dr.» пишут с гордостью.

## Горячая десятка

Меня часто спрашивали и продолжают спрашивать: «Какая основная задача маркетинга в компании? На чем я должен сосредоточиться? Чего от меня ждут в первую очередь?»  
Что я могу вам сказать, кроме того, что это хороший вопрос?

Спрашивать надо не меня, не ваших маркетинговых коллег и даже не себя. Ответ надо искать у ваших целевых аудиторий: менеджеров по продажам, руководителей компании, бизнес-партнеров компании.

Давайте попробуем взглянуть на эти вопросы с точки зрения менеджеров по продажам. Чего ждут от маркетинга они? Как маркетинг может помочь им? В чем? Где?

Я думаю, что если попытаться создать список, то мы, вероятнее всего, сможем получить такую «горячую десятку» задач: база данных, leads, PR, программы продвижения, точки контакта, «прожиточный минимум», аналитика/мониторинг конкурентов, обратная связь, программы лояльности, идеи. В том случае, если ваша компания осуществляет продажи через партнеров (непрямые продажи), к этой «десятке» может добавиться еще один элемент – маркетинговая поддержка ваших партнеров.

Немного о каждой задаче.

### 1. База данных

Базы данных по клиентам чаще всего находятся в ведении самих менеджеров по продажам. Хороший менеджер по маркетингу выступит с инициативой по централизации базы данных, ее улучшению – или поддержит такую инициативу.

В некоторых компаниях менеджеру по маркетингу приходится самому вести базу данных, заниматься ее актуализацией и обновлением.

### 2. Leads

Спросите менеджера по продажам, что в первую очередь он хотел бы получить от менеджера по маркетингу, и, вероятнее всего, услышите: «Наводки на клиентов». И его не интересует, как вы добудете эти leads – при помощи рекламы, прямого маркетинга или аналитической работы. Принесите ему полные данные для контакта с потенциальными клиентами – и «шар его благодарности будет кататься по коридору вашей любезности».

### 3. PR

Рекламы становится все больше, стоимость ее растет, и это делает ее менее эффективным инструментом маркетинга. Свято место, как известно, пусто не бывает – появляется PR, которым менеджер по маркетингу должен владеть и умело пользоваться (подробнее в книге «PR на 100%»).

### 4. Программы продвижения

Новые товары, излишки на складах, новые клиенты и партнеры – причин для применения программ продвижения чуть ли не больше, чем самих программ. Знать, какие программы продвижения можно использовать (а также какие используют конкуренты и какие

можно скопировать из других отраслей), хороший менеджер по маркетингу должен обязательно.

## **5. Точки контакта**

Этого тоже ждут от вас. Чего именно? Посмотрите главу «Точки контакта».

## **6. «Прожиточный минимум»: подарки, печатные**

**материалы , отзывы клиентов ( рекомендации )...**

С клиентами очень тяжело общаться. Не усложняйте жизнь ваших менеджеров по продажам. Обеспечьте им этот «прожиточный минимум». Снабдите их всеми необходимыми для встречи с клиентами материалами. Это ваша задача.

## **7. Аналитика/мониторинг конкурентов**

Анализ рынка (конкуренты, цены, экономическая и политическая ситуация) – вдоль и поперек, сверху вниз и наоборот, под любым углом – вот чего ждут от вас. И быстро! Информация, как и рыба, хороша, когда она свежая.

## **8. Обратная связь**

Обратная связь от клиентов, партнеров, других целевых групп – также обязанность менеджера по маркетингу. Чем больше способов получать обратную связь вы сумеете организовать, тем больше вы услышите и тем лучше будет для вас и вашей компании.

## **9. Программы лояльности**

Программа лояльности для ключевых клиентов – если она нужна – должна быть одной из задач менеджера по маркетингу.

## **10. Идеи**

Приходите к вашим менеджерам по продажам и руководству с идеями, поддерживайте идеи, вылавливайте и стимулируйте идеи – чем больше вы сможете сделать в этом направлении, тем лучше.

## **(11.) Маркетинговая поддержка ваших партнеров**

Партнеры – это продолжение вашей компании. Ваш бизнес будет намного лучше, если вы будете поддерживать своих партнеров так же, как вы поддерживаете менеджеров по продажам вашей компании. Чем больше вы сделаете, тем привлекательнее будет выглядеть ваша компания в глазах потенциальных партнеров, тем выше будет лояльность существующих партнеров и тем больше будет объем продаж вашей компании.

## «Хороший ли у меня менеджер по маркетингу?»

Я как-то выступал на одной из конференций (на ней были в основном менеджеры и директора по продажам), и после выступления меня спросили: «Как определить, насколько хорош мой (наш) менеджер по маркетингу?»

Я предложил следующее решение.

Надо ответить всего на четыре вопроса.

1. Имеет ли ваш менеджер по маркетингу опыт продаж?
2. Постоянно ли он спрашивает менеджеров по продажам: «Чем я могу помочь?»
3. Быстро ли он реагирует на просьбы менеджеров по продажам? (Уж точно от него вы не должны услышать: «Это не моя работа».)
4. Приходит ли он к менеджерам по продажам с новыми идеями, как им помочь продавать больше (или легче)?

И вот какими, на мой взгляд, могут быть результаты этого теста.

Если вы четыре раза ответите «да», то вам крупно (очень крупно) повезло.

Три «да» – у вас очень хороший маркетер...

Конечно же, этот тест не дает 100% гарантии. Но более простого ответа на этот вопрос, извините, я не знаю.

## **Карьера менеджера по маркетингу**

### **Как можно начать карьеру менеджера по маркетингу?**

Есть два варианта карьеры: вертикальная (с ассистента менеджера по маркетингу до менеджера по маркетингу) и горизонтальная (переход на эту позицию из любого другого отдела компании с практически любой позиции).

Если вы хотите сделать горизонтальную карьеру, то вы ни в коем случае не должны молчать.

Поговорите с руководителем компании, директором по маркетингу, руководителем отдела персонала (пусть имеют вас в виду, когда появится вакансия).

Узнайте, что потребуется от сотрудника, которого планируют нанимать, овладейте необходимыми навыками. В разное время со мной работали (и отлично работали!) на позиции «менеджер по маркетингу» люди в прошлом самых разных профессий. Были бывшие помощники руководителя, секретари ресепшн, ассистенты отдела продаж, сотрудники отдела персонала, менеджер по продажам... Я лично знаю несколько хороших менеджеров по маркетингу, которые раньше были предпринимателями, владельцами бизнеса.

Неисповедимы карьерные пути твои, менеджер по маркетингу...

### **Кем потом становятся менеджеры по маркетингу?**

Хороший менеджер по маркетингу со временем может стать директором по маркетингу, менеджером (директором) по продажам, менеджером (директором) по развитию, коммерческим директором, менеджером (директором) по развитию партнерской сети. Это в своей компании или в другой.

Он также может начать карьеру консультанта или перейти на работу в рекламное агентство.

Как видите, вариантов сделать карьеру очень много.

Главное – быть хорошим менеджером.

## **«У меня нет опыта работы в маркетинге. Как устроиться на работу?»**

Один из наиболее частых вопросов, который я слышу: «У меня нет практического опыта. Что мне делать? Как устроиться на работу?»

Сразу же хорошие новости! Вам, желающим устроиться на маркетинговую работу, проще, чем студентам других специальностей. Специалисты по маркетингу востребованы сегодня – и вы можете начать работу по любую сторону баррикад: либо в агентстве, либо в компании.

Вот несколько советов.

### **Резюме**

Ваше резюме – ваша визитная карточка (и, кстати, почему бы вам не прийти на собеседование с вашей визитной карточкой?).

У меня есть визитная карточка, на которой просто напечатано «Игорь Борисович Манн». Я напечатал их почти 10 лет назад – в очень хорошей типографии, на очень хорошей бумаге. И по-прежнему время от времени пользуюсь ими.

Почему бы вам также не напечатать подобные визитные карточки? Поверьте, они помогут вам во время первых интервью и точно пригодятся в будущем.

Вложите в подготовку вашего резюме. Прочитайте книги на эту тему, покажите кому-нибудь его для проверки. Не постесняйтесь во время первых собеседований спросить, что интервьюер думает о нем.

Дизайн вашего резюме поможет компенсировать записи в разделе «опыт работы» (как говорит Сет Годин: «Стандартное резюме есть не что иное, как возможность для вашего потенциального работодателя вам отказать»). Хорошее резюме поможет вам чувствовать себя более уверенно.

Я знал одного молодого человека, который заплатил сто долларов за редактирование и дизайн своего резюме.

Он получил работу после второго собеседования.

### **Напор!**

Ничто так не поможет вам получить работу в компании, как слова «Я хочу (мечтаю) работать в вашей компании (с вами, в вашей команде)». Ваше желание работать должно быть ощутимо.

Энтузиазм нравится многим. И он ценится.

Может, вам не повезет – вакансии не окажется или вы все-таки не подойдете компании (иногда наличие опыта – действительно обязательный критерий).

Но я уверен, что вас запомнят, вы останетесь на хорошем счету, и вам, возможно, постараются помочь.



## Книги

Практические знания сложно заменить теоретическими – но надо попробовать! Скажите: «У меня нет опыта работы, но за последние полгода я прочитал 20 книг по маркетингу. Я мечтаю о том, чтобы применить эти знания на практике». Приложите к своему резюме список прочитанных книг.

Вполне вероятно, что ваш собеседник улыбнется (уж он-то знает разницу между теорией и практикой!), но, как говорится, улыбка – кратчайший путь к пониманию.

## Хорошая учеба

Если вы постоянно хорошо учились, то подчеркните это.

Для меня однозначно, что человек, который хорошо учился, будет так же хорошо работать.

Очень много значит, где вы проходили практику и какой была тема вашей дипломной работы. Обязательно проведите параллели между работой, на которую вы пытаетесь устроиться, и практикой, которую вы проходили (дипломом, который вы писали). Если практика и диплом у вас еще впереди, то учтите на будущее мой совет. Правильно выбирайте место практики, руководителя, тему диплома.

## Опыт немаркетинговой работы

Есть такое определение маркетинга: «Маркетинг – это все, и все – это маркетинг». Если вы занимались общественной работой, подрабатывали сторожем или секретарем – то в соответствии с этим определением вы занимались маркетингом.

Учтите мои рекомендации, прочитайте пару-тройку хороших книг по трудоустройству, поговорите со знакомыми, родителями, знакомыми родителей – и вам обязательно повезет.

Вот несколько книг, которые я бы посоветовал вам изучить перед тем, как идти на первое серьезное собеседование:

- «5 шагов к достойной работе. Секретные материалы кадрового агентства», В.Поляков, Ю.Яновская;
- «Как преподнести себя на рынке труда», Б.Хангерленд;
- «30 минут для личного маркетинга», Т.Анертон;
- «Справочник карьериста 2003/2004»;
- «The horse feeling», J.Traut, A.Ries.

Не лишней окажется книга «What color is parachute?» R.Bolles (она переведена на русский язык).

Автор этой книги считает, что того, кто нанимает вас на работу, реально интересуют всего лишь пять вопросов. Я бы перевел их примерно так:

«Почему вы пришли именно к нам?», «Что вы можете для нас сделать?», «Что вы за человек?», «Чем особым вы отличаетесь от других 19 кандидатов, которые могут делать то же, что и вы?» и «Можем ли мы позволить себе нанять вас?» (последний вопрос не критичен для вас – это может быть решающим вопросом для профессионала, которого не смогут нанять потому, что он дорого стоит. Вот видите, у вас здесь

явное преимущество перед более опытными и более требовательными кандидатами).

Если вы хотите начать работать в маркетинге, то рано или поздно вы начнете работать. Ведь все мы, опытные маркетеры, когда-то были на вашем месте и тоже когда-то начинали свою первую работу, не имея никакого опыта.

У нас получилось.

Получится и у вас.

## Размещать рекламу на машинах или нет?

Некоторые специалисты считают, что размещение рекламы на автотранспорте компании – это дополнительная реклама, другие – что это дополнительная головная боль. Я согласен с последними.

Во-первых, ваши машины с логотипом всегда должны быть чистыми – и снаружи, и внутри (по себе знаю, что это очень сложно – и это вопрос не столько дополнительных финансовых затрат, сколько времени).

Во-вторых, неаккуратное либо агрессивное вождение на таких машинах недопустимо. В этом случае мы начинаем думать плохо не только о том «гонщике», что сидит за рулем, но и о компании, которая доверила ему корпоративный автомобиль и нанесла на него свою рекламу.

В обоих случаях мы получаем антирекламу.

Что делать, если все-таки «хочется»?

Закажите специальные наклейки, предложите их сотрудникам, объясните последствия... и пусть они решают сами.

А если вам нужно красивое компромиссное решение, то разместите наклейку на крыше автомобиля.

## Умрет ли маркетинг?

Слухи о смерти маркетинга явно преувеличены. Запускают эти слухи – с помощью публикаций, а то и книг – люди, которые маркетингом сами не занимаются: от маркетера (практика) этого точно не услышишь, а вот от маркетолога (теоретика) – возможно. Для них отрицание – один из лучших способов сделать себя известным.

Маркетинг не умирает, он видоизменяется. Где-то он становится лучше, а где-то, увы, хуже (лучше, с моей точки зрения, – это значит проще, конкретнее, эффективнее, целенаправленнее).

Маркетинг так и будет продолжать меняться, но не умрет.

Маркетинг – это люди.

Вот умрут они, тогда умрет и маркетинг.

Но не раньше.

Если посмотреть на людей, раб о тающих в индустрии маркетинга и «по-крупному» их поделить, то можно сказать, что существует два типа маркетеров: «аналитики» (те, кто занимается аналитикой, базами данных) и «маркомовцы» (реклама, различные мероприятия для клиентов, печатные материалы...).

Первых («аналитиков») может вытеснить автоматизация и компьютеризация, что приведет к сокращению их рабочих мест.

Вторых («маркомовцев») – вряд ли.

Так что маркетинг не умрет.

Интересна точка зрения Темы Лебедева («Студия Артемия Лебедева»).

Он считает, что маркетинг умрет. Но умрет как слово. Подберут какое-нибудь новое звучное, красивое слово, и оно заменит слово «маркетинг».

И ведь, главное, он прав. Посмотрите, как понятие «маркетинг» начинают размывать: тут и эмоциональный маркетинг, и социально-этичный, и латеральный, и холистический... Что-то похожее, помнится, было с социализмом...

Не умрет.

А если у вас другая точка зрения, то давайте поспорим?

Вот мои вопросы: когда умрет маркетинг?

От старости он умрет или от какой-либо болезни (какой тогда)?

И кто зафиксирует его смерть и выдаст соответствующее свидетельство?

Пишите мне.

А пока мой диагноз: маркетинг собирается жить вечно.

И пока все идет по плану.

## «Мне поступать через год в институт. Стоит идти учиться на маркетинг?»

Это глава для тех, кого обычно называют «читатели среднего и старшего школьного возраста», для тех, кто сейчас решает: стоит ли «учиться на маркетинг» (а более взрослые читатели могут показать эту главу своим младшим братьям или сестрам, детям или внукам).

Недавно я читал лекцию для студентов МЭШ (Московской экономической школы). В аудитории были школьники самых разных классов – от шестого (!) до выпускного. Они с интересом слушали меня, а потом задавали множество вопросов.

И вопрос, вынесенный в заголовок, мне показался самым интересным.

Итак, я думаю, что существует как минимум пять причин для того, чтобы «учиться на маркетинг».

**Причина первая:** деньги и прочие блага.

Те, кто свяжет свою судьбу с маркетингом, будут неплохо зарабатывать (а если посмотреть на сегодняшний уровень доходов наших европейских и американских коллег, то будут хорошо зарабатывать).

Работа в маркетинге – ужасно интересная и редко когда скучная.

Вы будете пользоваться заслуженным уважением своих коллег (если будете профессионалом).

И наконец, если вы молодой человек, то вы будете просто окружены девушками (в маркетинге в основном работают девушки).

А если вы девушка, то вы будете окружены множеством молодых мужчин, работающих в отделе продаж.

**Причина вторая:** вы сможете работать в маркетинге, как бы ни была устроена ваша голова.

У нашего мозга есть два полушария. Из тех, у кого сильнее развита правая половина, получают прекрасные «креативщики», которые могут добиваться результатов в рекламе, PR, организации различных выставок и семинаров...

Те, у кого сильнее левая половина, – это «аналитики», рационалисты. Им лучше работать в маркетинговых исследованиях, аналитике, ценообразовании...

Тем же, у кого хорошо действуют оба полушария (увы, таких людей немного), можно с уверенностью предсказать блестящую маркетинговую карьеру.

**Причина третья:** возможности трудоустройства возрастают в пять раз.

Тот, кто занимается маркетингом, имеет отношение как минимум к одной из составляющих модели маркетинга 4P (*product, price, promotion, place of sale*) или даже работает с несколькими из них (а иногда со всеми составляющими вместе).

Поэтому в маркетинге так много специальностей.

Посмотрите:

*Product:* менеджер по продукту, бренд-менеджер, менеджер по ассортименту.

*Price:* менеджер по ценообразованию.

*Promotion:* менеджер по рекламе, PR-менеджер.

*Place of sale:* мерчендайзер.

А есть еще «универсалы»: те же бренд-менеджеры, менеджеры по маркетингу...

Вы также можете работать в отделе продаж, а во многих компаниях это тот же маркетинг.

**Причина четвертая:** широкие карьерные возможности.

Работая в маркетинге, вы сможете делать карьеру в трех направлениях. Вот какие у вас могут быть возможности:

– вертикальная карьера: от ассистента менеджера по маркетингу до вице-президента по маркетингу;

– горизонтальная карьера: маркетинг – производство – продажи – бизнес-девелопмент – управление; – «по ту сторону баррикад»: вы можете начать работать в компании, а потом перейти работать в маркетинговое агентство (и наоборот).

В маркетинге можете выбирать не только вы. Очень часто новые карьерные возможности хорошим сотрудникам будет предлагать родная компания – или другие фирмы.

**Причина пятая:** маркетинг бессмертен, как Кощей (не удержался... навеяло... читал на ночь сказку дочке).

В отличие от очень многих специальностей профессия маркетера обречена на бессмертие. Конечно, будут какие-то сложности с некоторыми видами работ из-за стремительно наступающей автоматизации, роботизации и компьютеризации, но, принимая во внимание все вышесказанное, это пустяк.

Так что мой совет: идите учиться на маркетинг (и учитесь хорошо).

Вам понравится.

Маркетинг – это такая вещь!.. маркетинг не может не нравиться.

## Вам и вашему руководителю

### 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.*

*Самуэл Голдвин*

Уважаемый Руководитель!

Эффективность маркетинга в любой компании напрямую зависит от высшего руководства. А эффективность работы менеджера по маркетингу – от не посредственного 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 попадать под минутное влияние блестящего докладчика (или консультанта) или прочитанного материала в бизнес-журнале (либо на сайте), в котором описывался маркетинг и его успешное разворачивание 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 не подходящей 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 тещ, и жнец, и на дуде игрец» проходит редко. Найти универсала крайне тяжело.

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, исказить 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 работе 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.

## **Эволюция маркетинга в компании не по Котлеру**

*(Анализ этапов с выводами для руководителя компании)* Я убежден, что развитие маркетинга в нашей стране точно не будет происходить по схеме, предложенной всемирно известным гуру маркетинга Филипом Котлером (как он пишет в своих книгах, развитие маркетинга будет происходить в пять этапов – от концепции совершенствования производства и до концепции социально-этичного маркетинга).

Но какое вам дело до того, как маркетинг развивается вообще – и «у них» в частности? Вам важно знать, как будет развиваться маркетинг в вашей компании.

Поэтому я предлагаю другой подход: эволюция маркетинга в компании не по Котлеру. Вот пять возможных этапов.

### **Этап 1. Маркетингом не занимается никто**

Спросите сотрудников таких компаний, кто у них занимается маркетингом, и в ответ вы услышите: «Ни кто». Честное отображение действительности.

Ужасно, когда вы слышите от сотрудников такой ответ, а на самом деле в штате есть менеджер по маркетингу (или даже служба маркетинга). Худшей оценки их работы придумать просто нельзя!

Но, как показывает опыт, таких компаний становится с каждым годом все меньше и меньше. Маркетинг уже слишком на слуху и на виду, игнорировать его становится все сложнее и – опаснее (иными словами, невыгодно для бизнеса). Я уверен, что появление компетентного сотрудника, занимающегося маркетингом, сделает компанию более конкурентоспособной.

### **Этап 2. Маркетингом «занимаются» все**

Спросите руководителя компании: «Кто у вас отвечает за маркетинг?» – и зачастую вы услышите ответ: «Да все». Зарубежные теоретики маркетинга мучились бы (а может, даже профессионально умирали бы) от зависти: вот она, их голубая мечта, когда маркетингом пронизана, пропитана вся структура компании.

Я не верю, что существуют такие компании, в которых принципами маркетинга в своей деятельности руководствуются абсолютно все сотрудники. Это утопия.

Я также не верю, что такие компании появятся в ближайшем – или даже далеком – будущем (исключение может составить небольшая компания, скажем, из двух—пяти сотрудников, – во всех других случаях просто невозможно подобрать на все позиции маркетингово-ориентированных специалистов).

Увы, на самом деле такой ответ означает, что маркетингом в компании не занимается никто. Этот этап – разновидность этапа первого.

### **Этап 3. Маркетинг по совместительству**

В таких компаниях на одного из сотрудников возлагаются дополнительные задачи – заниматься маркетингом.

Таким сотрудником может оказаться помощник руководителя или менеджер по продажам (не самые плохие варианты), секретарь ресепшн, кто-нибудь из сотрудников технической службы, менеджер по закупкам или даже бухгалтер (это не шутка, я лично знаю такого бывшего бухгалтера, правда, потом у нее маркетинг перевесил бухгалтерский учет).

Маркетинг по совместительству ограничен: это может быть начальная аналитическая работа, изготовление каких-то печатных материалов, ответственность за участие в выставках или размещение рекламы в прессе и/или каталогах.

Один из моих знакомых, работающих в сельском хозяйстве, рассказал такую историю.

Среди руководителей хозяйств, с которыми работала его компания, стало модно вводить должность «руководителя службы маркетинга». Основной задачей таких сотрудников, как правило, был анализ закупочных цен и цен продажи сельхозпродукции. И как-то раз один из руководителей такого предприятия во время встречи с моим товарищем с гордостью похвастался: «Вот и у меня в хозяйстве завелся маркетинг». Именно так – «завелся». Неделю назад он назначил на эту должность – по совместительству – одного из своих помощников.

Но роль таких сотрудников высока – именно от них, добровольных энтузиастов или выбранных начальником «жертв» («Вася, со следующего месяца будешь заниматься еще и маркетингом»), зависит, произойдет ли переход на следующий этап (или как быстро он случится).

Если эти сотрудники войдут во вкус или просто будут хорошо выполнять порученные им маркетинговые задачи и проекты, то компания может быстро перейти на следующий этап развития маркетинга.

#### **Этап 4. В компании появляется менеджер по маркетингу**

Появление в штате компании отдельной должности менеджера по маркетингу – очень важный этап в развитии маркетинга на предприятии.

Круг обязанностей маркетера, его деловые качества и коммуникабельность во многом определяют отношение к маркетингу у руководства и сотрудников компании.

Какими могут быть задачи менеджера по маркетингу?

Известно, что существуют правополушарные (тяготеющие к творчеству) и левополушарные (тяготеющие к анализу) люди. Применительно к маркетингу это означает, что одни маркетеры обладают склонностью к аналитической работе, а другие – к тому, что называется «маркомом».

Из первых получаются великолепные аналитики – сотрудники, способные анализировать все и вся, слева и справа, снизу и сверху и под любым углом и градусом. При этом они, как правило, менее коммуникабельны, а порой и просто замкнуты.

Из вторых получаются хорошие менеджеры-«маркомовцы», способные придумывать новые идеи, сочинять хорошую рекламу, прекрасно организовывать различные мероприятия... Они креативны, весьма коммуникабельны и общительны.

Проблема заключается в том, что и те и другие называются в компаниях менеджерами по маркетингу. И тем и другим приходится делать все. Но нравится им, как правило, что-то одно.

Справедливости ради мы должны отметить, что некоторые менеджеры хорошо справляются и с аналитической, и с творческой работой – но лично я встречал таких уникалов просто единицы.

Другие не менее выдающиеся менеджеры, либо аналитики, либо «маркомовцы» по природе, могут превозмочь себя и заняться делом «нелюбимым» – и добиться хороших результатов в любой деятельности. Таких сотрудников тоже можно пересчитать по пальцам.

Во всех же других случаях возникают ситуации, когда руководитель компании получает прекрасно подготовленную аналитическую справку («Великолепная работа, Лена! Вот где проблема наших продаж!»), но при этом подготовка и проведение выставки, организованные этой сотрудницей, оставляют желать лучшего.

Или же после прекрасно проведенного семинара для заказчиков (замечательного во всем – от выбора темы и докладчиков до организации фуршета, подбора артистов и впечатляющего салюта) руководитель отдела продаж получает слабый отчет о том, кто из заказчиков присутствовал, что их заинтересовало и что теперь следует делать (если вообще получает такой отчет).

Какие отсюда выводы?

Во-первых, руководителям следует четко осознавать, чего они в первую очередь ждут, что для них более важно – аналитика или «марком». Если нужно и то и другое, то следует искать универсала, либо нанимать двух сотрудников, либо быть готовым к тому, что чем-то придется поступиться.

Во-вторых, «универсал», менеджер, способный совмещать аналитику и «марком», умело пользующийся аутсорсингом соответствующих услуг, способен надолго задержать компанию на этом этапе (ведь появление второго менеджера по маркетингу, как правило, приводит к организации группы маркетинга, а это следующий виток развития). И в этом нет и не будет ничего плохого – как для самого универсала, так и для компании.

В маркетинге, как ни в одном другом подразделении, важно качество работы, а не количество сотрудников, которые ее выполняют.

## **Этап 5. В компании появляется отдел маркетинга**

Последний этап в нашей классификации.

Скорость появления отдела маркетинга зависит от очень многих факторов (их перечисление не относится к моим задачам).

На этом этапе важны правильный подбор кадров, определение специализации сотрудников (не путать с написанием должностных инструкций), установка основных задач отдела и многое-многое другое (в том числе и правильное название отдела: группа, подразделение, департамент, отдел – разницу чувствуете?). Эти и многие другие вопросы будут рассмотрены в книге «Маркетинговая машина: как стать хорошим директором по маркетингу».

\*\*\*

Итак, основные национальные маркетинговые этапы: маркетингом не занимается никто; маркетингом «занимаются» все; маркетингом занимается какой-то сотрудник в дополнение к своим основным обязанностям; в компании появляется менеджер по маркетингу; в компании появляется группа маркетинга.

Теперь вы знаете, где вы находитесь; знаете, каким будет следующий этап; и знаете, что вам предстоит учесть и сделать.

Желаю вам как можно скорее достичь пятого этапа – и работать на нем как можно эффективнее. Тогда, глядишь, мы и придем к победе «маркетинга по Котлеру» – к социально-этичному маркетингу.

## Ваш последний рабочий день

*Характерной чертой современного бизнеса является скорость, с которой меняются директора по маркетингу. Согласно последним данным британского журнала Marketing, средний срок пребывания в данной должности составляет 18 месяцев.*

*Х.Прингл, М.Томпсон. «Энергия торговой марки»*

Поскольку в карьере менеджера по маркетингу всегда есть место первому рабочему дню, то – хотим мы этого или нет – рано или поздно в нашей жизни наступает и последний рабочий день.

Вероятность того, что это случится перед выходом на пенсию, очень низка.

Посмотрите эпиграф к главе – хотя эта цитата относится к директорам по маркетингу в Англии, скорость смены работы менеджерами по маркетингу в России примерно такая же, если не более высокая. Прошли у нас те времена, когда в трудовой книжке все записи размещались на одной-двух страницах.

Какие сценарии последнего рабочего дня бывают и как лучше себя вести в каждом из этих случаев?

### Вариант первый: вы уходите сами

Самый распространенный случай, причины которого многочисленны. Вот некоторые из них.

**1. Новая работа:** вы уходите потому, что нашли новую работу (или она нашла вас) и она более интересная, ответственная и высокооплачиваемая.

Интересно, что если вы хоть раз активно искали работу, то потом работа находится в постоянном пассивном поиске вас. Общение с коллегами, клиентами, партнерами, публичные выступления, публикации часто приносят интересные (и иногда самые неожиданные) предложения.

А уж стоит вам хоть раз разместить свое резюме на серьезном сайте, посвященном поиску работы (headhunter.ru, например), то все – вы постоянно на виду.

Помните об этом всегда – и периодически обновляйте свое резюме. Изменился сам – измени резюме.

Вариант, когда вы уходите на аналогичную позицию, на тот же уровень задач и ответственности и примерно на ту же заработную плату (с повышением зарплаты на 2—5%), не совсем серьезный. Вероятнее всего, в данном случае дело не в деньгах.

Такого повышения зарплаты достаточно легко добиться и в своей компании. Откровенно поговорите на эту тему с вашим руководителем.

Если такое решение в его силах (чаще всего это именно так), если он действительно заинтересован в вас, то вы получите желаемый уровень оплаты, не переходя на аналогичную работу в другую компанию.

Будьте готовы к такому разговору. Подготовьтесь к нему. Проработайте возможные сценарии вашей беседы с руководителем. Будьте готовы к вопросам. Смотрите, чтобы не получилось как в следующем анекдоте.

Персональный водитель говорит директору компании: «Иван Иванович, вот я в гараже разговорился с ребятами, так один мне говорит, что ему платят 1000 долларов в месяц, и другой говорит, что ему столько платят, а я вот только 400 получаю. Что-нибудь, Иван Иванович, сделать можно?»

Иван Иванович: «Ну, и ты говори».

**2. Работа не нравится:** вы уходите потому, что вас «достали», вам не нравится содержание вашей работы, не сложились отношения с коллегами, начальником, работодатель не выполняет условий договора или ситуация в компании (на рынке) изменилась.

В таких случаях будьте осторожнее. Бывает, что после тяжелого разговора с начальством или неудачно проведенного маркетингового мероприятия хочется плюнуть на все и уйти. Не путайте частный случай (см. главы «Только без паники» и «Маи ашипки») с системой. Кстати, быстрый тест. Прочитайте главу «Каков топ, таков и маркетинговый приход». Можете ли вы показать ее вашему руководителю?

Адекватно ли он ее воспримет?

Если нет, то внимательно читайте рекомендации ниже и готовьтесь к своему последнему рабочему дню.

**3. Легкое сердце:** вы уходите из компании, и вас совершенно не терзают сомнения. Вы абсолютно уверены, что совершаете правильный выбор. Вас ничто и никто не удерживает.

**4. Сердечные терзания: при расставании с компанией вас мучают совесть («На кого я их оставляю? Как они без меня справятся?»), сомнения («Правильно ли я поступаю? Не пожалею ли я?»), и вам жалко расставаться с коллективом или с руководителем («Такого второго коллектива/команды/начальника я не найду никогда»).**

Когда мне предложили перейти из швейцарской компании в российскую, я очень долго мучился сомнениями (доходило до бессонницы), прежде чем принял окончательное решение. Коллектив, в котором я работал, был великолепным, руководитель – профессионал, офис и условия работы – западные. Но желание получить новый опыт, вырасти было сильнее сожалений. И хотя я скучал (по коллегам я скучаю до сих пор), по большому счету я не пожалел о том, что ушел.

**5. Вы уходите к конкуренту:** в случае добровольного ухода вариант нечастый, но встречается. Многие компании при найме оговаривают запрет работы на конкурентов в течение определенного времени, но на деле никто этим договоренностям не следует (да и российское законодательство этого не предусматривает).

Переход из одной конкурирующей компании в другую – совершенно обычная деловая практика. Так, один из моих бывших коллег, менеджер по маркетингу из Франции, за 15 лет успел поработать на четырех вендоров, каждый из которых конкурент другому. Но вот чего вам не простят, так это того, что вы унесете с собой конфиденциальную или секретную информацию (база данных клиентов, определенные уникальные наработки компании, структура расходов-доходов и т.п.) и воспользуетесь ею во вред вашей предыдущей компании. Я уверен, что здравомыслящее руководство компании переманивает вас не для того, чтобы заполучить такую информацию (а захотите ли вы работать на нездравомыслящих руководителей?). Для новой компании важнее ваш опыт и ваши наработки.

**6. Вы уходите работать на совершенно другой рынок:** интересный вариант (см. главу «Маркетинг вокруг нуля»).

## **7. Вы уходите работать «на другую сторону баррикад»:**

например, из компании-дилера в компанию-производитель или из компании-производителя – в рекламное агентство. Этот вариант также очень интересный для развития вас как специалиста.

Как видите, вариантов здесь достаточно, но в любом из этих случаев уходите красиво.

Оставьте при себе отрицательные эмоции, сохраните хорошие отношения (или их видимость) с начальством и коллегами.

Не стоит напоследок высказывать все, что у вас накопилось в душе.

Поверьте – это ничего не изменит к лучшему, а вот неприятный осадок у тех, с кем вы напоследок поговорите, останется (да и у вас тоже).

Помните: «Не мир тесен, а прослойка узка». Кто знает, при каких обстоятельствах и когда вы встретитесь в следующий раз?

Если вы начали работать в 20 лет, то до пенсии, если вы будете работать с темпами английских специалистов (см. эпиграф снова), вы поменяете порядка 30 мест работы.

Проведите «выходное интервью» с HR-менеджером (если такая практика есть в вашей компании), будьте корректны и здесь.

Получите рекомендательное письмо.

Пройдите всех необходимых сотрудников с обходным листом, сдайте дела.

Покажите, где, что и как.

Передайте документы, контакты, незаконченные дела тому, кого вместо вас назначит руководитель.

Оставьте свои координаты (если ситуация это позволяет) и предложите в случае необходимости связаться с вами.

## **Как говорить с начальником об уходе?**

Большим стрессом в случае добровольного ухода часто является предстоящий разговор с начальником. В этом случае вы можете воспользоваться следующим приемом: напишите заявление об уходе и приложите к нему письмо с объяснением причин. Договорившись о встрече с вашим руководителем, в самом начале разговора просто передайте ему ваше письмо (заявление об уходе держите под рукой).

Когда ваш руководитель прочитает письмо, то вам уже говорить не надо, нужно просто отвечать на его вопросы, а это намного легче.

## **Насколько быстро (медленно) уходить с работы?**

Очень часто новый работодатель спрашивает, сколько времени вам потребуется, чтобы уйти с занимаемой должности.

Будьте готовы к такому вопросу, знайте, как на него ответить и какие последствия могут быть в результате вашего решения. То, как вы отвечаете на этот вопрос, влияет на впечатление о вас.

Три раза я отвечал на этот вопрос по-разному. Когда мне позвонили из Ciba-Geigy и сообщили, что если я хочу, то можно вернуться к разговору о позиции менеджера по маркетинговым коммуникациям, я сразу согласился, так как хотел этого. Тогда на встрече руководитель московского офиса спросил меня, когда я смогу выйти на работу (буквально за несколько дней до этого они расторгли договор с другим сотрудником, которого взяли до меня).



Мой ответ «завтра» точно добавил мне пару баллов. Я мог позволить себе ответить именно так. Руководитель моей кафедры знал, что я ищу работу, в это время у нас были учебные каникулы, и решение о моей замене было принято достаточно легко. Второй раз, когда я отвечал на этот вопрос, я ответил руководителю, который пригласил меня к себе, так: «Я приду тогда, когда смогу». Потом я поговорил со своим руководителем, и мы подготовили план работы на ближайшее время. Стало понятно, что без ущерба для своих коллег и бизнеса я смогу уйти примерно через месяц. Так и получилось. За это время мне нашли замену, я сдал все дела и перешел работать в «Фавор».

Когда же я уходил из «Фавора» в Lucent (правда, уже с директорской позиции на директорскую), то мой ответ на вопрос «Когда сможете выйти?» был сложным. Я сказал, что выйти смогу через месяц, но оговорил возможность в течение первых двух месяцев уходить с работы в свою прежнюю компанию, для того чтобы передавать дела и помогать с работой.

## Вариант второй: «уходят» вас

В этом случае вариантов меньше.

**1. Вас «у ходят» грубо:** вас неожиданно сокращают, увольняют с нарушениями всех обещанных обязательств.

Очень неприятный вариант. Сценарии могут быть разными, но стратегия вашего поведения в этом случае проста: оставаться спокойным. Изменить вы не сможете ничего (да и не стоит), лучше постарайтесь быстрее забыть этот случай.

**2. Вас увольняют по всем правилам** (например, головная компания закрывает региональный офис, в котором вы работали): тоже мало приятного, но по крайней мере у вас есть выходное пособие, возможно, положительная рекомендация работодателя и, может быть, услуга *outplacement* (многие западные компании оплачивают услуги рекрутинговых компаний по трудоустройству сокращенных сотрудников).

В этом случае вероятность того, что вы найдете новую работу – и даже с более высокой оплатой, – достаточно высока.

Но к варианту «уходят вас» надо быть готовым заранее – признаки грядущего сокращения не должны быть сюрпризом для хорошего менеджера по маркетингу, который по определению должен знать больше, чем другие сотрудники. И делать соответствующие выводы.

Одно из правил поиска работы гласит: работу лучше искать с работы.

Если вас увольняют по правилам, то вы можете договориться с работодателем, что в течение 2—4 недель будете активно искать работу из офиса. Обычно этого времени достаточно, чтобы найти новую работу, особенно если вы в полной мере используете возможности соответствующих интернет-сайтов.

Деньги – к деньгам, а работа – к работе. Ваши шансы найти работу, когда вы работаете, намного выше, чем когда вы безработный.

\*\*\*

Я считаю, что как человек работает, так он и уходит.

Работайте красиво и при необходимости умеете (постарайтесь) уйти красиво и достойно.

Не сидите на одном месте бесконечно. Не хорошее место красит менеджера по маркетингу, а хороший менеджер украшает собой бизнес, в который он приходит.

В конце концов, что-то есть в словах одного специалиста по рекрутингу: «Если у вас десять лет опыта работы в одной позиции на одном месте, то на самом деле у вас опыт в один год, но только повторенный десять раз».

P.S. Некоторые читатели первого издания критиковали меня за то, что многие главы книги не имеют отношения к собственно маркетингу. Премудро их критические возгласы и после прочтения этой главы.

Что же! Я считаю, что даже последний день работы менеджера по маркетингу – это все еще работа, это маркетинг (хотя бы маркетинг самого себя).

Хороший менеджер по маркетингу должен знать, как действовать в любой ситуации, включая описанные выше. Учитесь на опыте других, делайте как они, делайте лучше. А когда вы станете директором по маркетингу, то вы будете знать, как увольнять ваших подчиненных, и предполагать их линию поведения. А вот когда, уже в должности директора, уходите будете вы, то ваша стратегия будет немного другой. Но об этом – в следующей книге.

## Будущее маркетинга. Будь готов

*Будущее уже здесь. Оно просто еще широко не  
распространилось.  
Уильям Гибсон*

Говорят, что единственная правда, которую вы можете сказать про будущее, – это: «Я не знаю». Согласен с этим, но все-таки попробую предсказать будущее маркетинга. Почему я не боюсь сделать это?

Во-первых, как говорил Остап Бендер, «заграница нам поможет». Мне три года удалось поработать в Европе (Австрия), где я отвечал за маркетинг в странах Центральной и Восточной Европы, СНГ, Ближнего Востока и Африки, а также Испании, Франции и Италии (последний год). Там мне довелось увидеть, услышать и попробовать самое разное.

Во-вторых, уже почти шесть лет я работаю на телекоммуникационном рынке, очень конкурентном (для получения и удержания конкурентного преимущества использовались практически все стандартные приемы маркетинга плюс множество нестандартных, в том числе высокотехнологичных приемов), прошедшем через времена динамичного роста (а следовательно, огромных маркетинговых бюджетов) и переживающем сейчас времена не самые лучшие (а значит, сокращение бюджетов и аутсорсинг).

В-третьих, я, как и Ходжа Насреддин, который пообещал падишаху, что за два мешка золота за десять лет научит осла читать, знаю, что мне не придется отвечать головой за точность прогноза – ибо изменение ситуации всегда можно трактовать по-новому (Ходжа взялся за обучение осла потому, что, по его мнению, за десять лет умер бы либо осел, либо падишах, либо он сам).

Как говорил Пол Эдвардс: «Ценны не сами прогнозы, а то, что они бросают вызов прямолинейному мышлению».

Что ж! Я пробую мыслить непрямой линией (кстати, уверен, что это одно из требований будущего).

### Прогноз I. Маркетинг 8/5 заканчивается. Готовьтесь к маркетингу 24/7

Надо быть готовым к тому, что у ваших потенциальных и существующих клиентов должен быть постоянный доступ к информации и сотрудникам, которые им нужны (пора забывать слова «Мы работаем с понедельника до пятницы, с 9 до 18 часов»).

В свою очередь, вы должны стараться получить постоянный доступ (круглые сутки, семь дней в неделю) к мозгу ваших клиентов (значит, и к деньгам).

Будьте готовы больше работать и больше думать.

### Прогноз II. Будьте готовы использовать маркетинг на все шесть чувств

Для того чтобы обогнать конкурентов в борьбе за клиентов, вы должны воздействовать на максимальное количество органов чувств. Напоминаем, это обоняние, слух, зрение, осязание, вкус и, по мнению некоторых (я к ним присоединяюсь), шестое чувство.

Посмотрите на свой маркетинг. На сколько чувств вы давите в данный момент?

Вот некоторые примеры того, как маркетеры используют воздействие на чувства уже сейчас.

*Обоняние.* Салон машины среднего класса пропитан запахом кожи и дерева. Пахнет более высоким классом для покупателя и... большей прибылью для производителя.

*Слух.* В мобильных телефонах бренд-менеджеров компании Coca-Cola используется в качестве мелодии звонка джингл «Всегда “Кока-Кола”!» В ресторанах Великобритании проведено исследование о влиянии музыки на выбор пищи. Некоторые выводы: чем более традиционно классической была музыка, тем более высокой была стоимость заказа. И самые большие чаевые посетители давали официантам, когда играла классическая музыка (самые небольшие чаевые были, когда музыки не было вообще).

*Зрение.* В одном пивном баре владелец заказал официанткам специальные контактные линзы. В них отражались пенящиеся бокалы с пивом. Клиент подзывает официантку, смотрит ей в глаза... Говорят, бар пользуется большой популярностью, а объем продаж пива на посетителя стал много выше, чем в других барах этого города. *Осязание.* Мягкую игрушку для своей дочери совсем недавно я купил именно после того, как продавец предложила мне подержать ее в руках: «Вы только посмотрите, какая она мягкая!» Выпустить из рук я ее уже не смог...

*Вкус.* Можно приводить примеры бесконечно: напитки, мороженое, жевательная резинка, презервативы...

Все, что радует глаз, приятно на ощупь, тает на языке... будет продаваться лучше.

P. S . Однажды, когда я во время лекции рассказывал о том, как воздействовать на все органы чувств, один из слушателей спросил меня: «Что делать мне? Я продвигаю цемент». Под смех зала я предложил начать выпускать цемент оранжевого цвета с запахом водки. А почему бы и нет?

Что считать шестым чувством?

Если это будет чувство юмора, то, я уверен, подобраться к решению задачи воздействия на него будет легче, чем воздействовать на интуицию.

Я уже писал о важности юмора в маркетинге.

Уверен, в будущем его роль еще более возрастет (готовьтесь при поиске работы увидеть в объявлении требование «Чувство юмора обязательно»).

### **Прогноз III. Будьте готовы к тому, что потребуются простой маркетинг**

Будущее будет все сложнее и сложнее для компаний. Борьба за платежеспособного клиента станет еще яростнее.

Я уверен, что будут выигрывать те компании, которые смогут сделать так, чтобы бизнес с ними для клиента был меньшим стрессом по сравнению с конкурентом.

Доходчивая реклама.

Понятные правила.

Простые тарифы и условия поставки и сервиса.

Покупатели будут стремиться туда, где бизнес будет проще и понятнее.

Помимо клиентов маркетеры должны будут сделать маркетинг проще для коллег, руководства (то, что они делают для компании, должно стать абсолютно прозрачным), бизнес-партнеров (не цены, не разница в товарах, а именно простота ведения бизнеса с вами будет выноситься на первый план) и журналистов.

Предупреждение: чем проще вы будете стараться делать ваш маркетинг, тем сложнее это будет для вас. И, возможно, дороже.

## **Прогноз IV. В маркетинге будет больше – намного больше – техники и технологий**

Нам уже обещали безбумажный офис (посмотрите на свой рабочий стол – хорошо, если вы увидите свой компьютер из-под вороха бумаг (или если вы организованный человек, то стопок бумаг).

Предсказывали teleworking – удаленную работу из дома (поднимите руку, кого коснулось это предсказание).

CRM не принес тех выгод, которые были обещаны и разрекламированы.

Известен и прогноз Уорена Бенниса о будущем процесса производства: «На заводе будущего будут только два работника – один человек и одна собака. Человек будет там, чтобы кормить собаку. А собака должна будет кусать человека, если тот попытается дотронуться до оборудования». Он ошибся. Первой, до завода будущего, появилась электронная собачка AIBO.

Поэтому эта часть прогноза (техническая) – самая простая. Можно обещать многое.

Например, можно с уверенностью предсказать, что появится автоматизированное рабочее место менеджера по маркетингу – и, конечно, оно будет мобильным (как насчет Microsoft Power Marketer?), – которое сделает нашу работу намного проще, прозрачнее и быстрее (главное – не забывать время от времени нажимать кнопку Save и надеяться на то, что будет предусмотрена функция Undo).

И увы, технология не освободит нас, как обещали классики, а даже наоборот, поработит. Мы будем работать больше и интенсивнее, а в режиме онлайн наши руководители будут получать данные о нашей эффективности в любой момент, когда они того захотят.

Вы готовы?

Совет дня сегодняшнего. Знай врага в лицо – начинайте осваивать технику и программы. Это вам поможет в будущем.

Или заведите знакомого хакера прямо сейчас.

## **Прогноз V. Инструментарий маркетинга будет меняться**

Я уверен, что появятся новые методы маркетинга, мы еще не все изобрели.

Важность и значение существующих инструментов маркетинга изменятся.

Можно предсказать, что возрастет роль использования Интернета, прямого маркетинга и PR (следите за этими вещами очень внимательно и осваивайте их).

Снизится роль рекламы (ее слишком много и она слишком дорогая), печатных материалов (появятся лучшие альтернативные носители: как насчет голограмм?), семинаров и конференций – я думаю, что альтернативой будут видеосеминары (Интернет) и отправленные по электронной почте чеки на приобретение сувениров (ваших любимых!) – опять же через Интернет.

## **Прогноз VI. Будет меньше ресурсов, при этом будет требоваться больше количественных результатов**

Вот мой прогноз на будущее. Будет меньше времени. Будет меньше сотрудников. Будет меньше денег.

Готовьтесь к краткосрочному, тактическому маркетингу, который вам придется делать все с меньшими и меньшими ресурсами – самому (вы еще будете вспоминать те времена, когда на маркетинг у вас было «три копейки»).

Конечно, останутся и компании с большими маркетинговыми бюджетами, но мы не будем завидовать коллегам, которые будут работать там.

И им, и нам придется отчитываться за каждые маркетинговый цент или копейку (копейка будет конвертируемой валютой. Про курс не спрашивайте. Вы все равно не поверите). Тем, у кого будет больше центов и копеек, естественно, достанется больше контроля и отчетности.

Возрастет роль универсальности в маркетинге. Ценным кадром будет тот, кто знает много о многом (поверьте, это будет возможно). Узкие специалисты будут вынуждены уйти в консультанты (или в монастырь).

Вырастет значение шаблонов и «домашних заготовок» (предупреждение: см. прогноз VII). Это будет возможностью зарабатывать на хлеб и Интернет (его перестанут оплачивать) некоторым консультантам.

Теорий в маркетинге станет намного меньше: ими ни кто не будет интересоваться и за них никто не будет платить. Филип Котлер перейдет на более простой язык, начнет писать конкретные статьи и книги (его книга «Маркетинг менеджмент на 100%» станет самой продаваемой книгой по маркетингу в мире) и станет мультимиллионером.

Вы как маркетер обязаны будете демонстрировать результаты каждый день. За каждую акцию.

Результаты будут просто необходимы.

Быстрые. Реальные. Большие.

## **Прогноз VII. Возрастет роль креатива**

Нестандартность, оригинальность мышления будет цениться очень высоко. Выше, чем сейчас.

Генерация новых (улучшенных) идей станет частью должностных обязанностей маркетера (их – должностных обязанностей – вероятнее всего, не будет, но будет конкретная цифра требующихся от вас идей, под которой вы должны будете подписаться).

Помните: у вас будут три возможности.

Первая. Генерировать идеи самому.

Вторая. Генерировать идеи вместе с коллегами (вы должны выступать инициатором).

Третья, самая сложная. Вы должны будете так поставить процесс, чтобы другие генерировали идеи для вас и бизнеса. Это высший пилотаж, и людям, которые будут уметь это делать, будут платить очень много.

Совет дня сегодняшнего: начинайте развивать в себе креативность прямо сейчас (следующей вашей книгой должна стать именно книга о развитии креативности).

Знайте: вы будете креативным маркетером либо безработным.

## **Прогноз VIII. Главный. Маркетинг не умрет**

Прогнозы теоретиков не сбудутся, мы останемся с возможностью работать по нашей любимой специальности, но конкуренция за рабочее место будет высокой, очень высокой.

А маркетинг просто перейдет на новый качественный уровень (про количество я уже упомянул – см. прогноз VI).

Что же, спросите вы, неужели все будет так грустно?

Да, увы. Для некоторых.

Тем, кто не начнет вкладывать в образование и самообразование, постоянное совершенствование, придется тяжело.

Время работает против нас.

Будущее уже здесь...

Я не удержался и уже после того, как глава была написана, задал вопрос о будущем маркетинга на сайте e-executive.ru. Высказались очень многие и очень интересно (рекомендую найти дискуссию на форуме маркетинга и прочитать, она так и называется – «Будущее маркетинга: будь готов»).

Потом я долго обсуждал эту тему с Игорем Гансвиндом, руководителем направления деловой литературы издательства «РОСМЭН». Мне показалась очень интересной его точка зрения, и с разрешения Игоря я привожу его прогноз:

«Гадания на кофейной гуще, сиречь прогнозы, – любимое занятие маркетологов. Чем дальше от нас горизонт, тем меньше практической ценности даже в самом остроумном предвидении. Спасти может хорошая методология, то есть адекватный ответ на вопрос: “А что такое маркетинг?” Не вдаваясь в теорию, рассмотрим будущее маркетинга с трех точек зрения.

Маркетинг как способ бизнес-мышления У каждого из нас ограниченная картина мира в голове. Если внешняя среда меняется не очень сильно и не наказывает предпринимателя за инертность, то он сам, по своей воле, вряд ли будет склонен к оперативному изменению своих внутренних стереотипов и представлений. Поскольку в будущем стабильность как-то не проглядывается, то и маркетинг в этом смысле будет вынужден постоянно реагировать на что-то новое.

#### *10 изменений маркетинговой среды*

Влияние быстрой моды, увеличение потенциала микрорынков, растущие ожидания потребителей по стандартам качества, рост конкуренции, изменения в технологиях, глобализация предложения, рост значения услуг и сервиса, кризис торговых марок, новые социальные ограничения, переход товаров особого спроса в категорию стандартизированных. Читатель сам в качестве мыслительного упражнения сможет построить прогноз отклика маркетологов на эти десять вызовов реальности.

Маркетинг как управленческая функция Похоже, что знаменитая диаграмма Котлера, когда маркетинг в центре круга, а вокруг него и под ним – все остальные управленцы, так и останется фантазией гуру. Маркетинг был и остается уделом специалистов, хотя общий интерес и грамотность в этой области, безусловно, будут возрастать от топов до уборщиц. В конце концов, выпекаемые как горячие пирожки выпускники курсов МВА просто обязаны сеять разумное...

И снова читатель может потренировать свои воображение и логику, представив трансформацию маркетинга как реакцию на управленческие новации.

#### *10 изменений в управленческих подходах*

Разрушение иерархий, компактные бизнес-единицы, самоуправляемые команды, реинжиниринг бизнес-процессов, сети и союзы, обучающие организации, сочетание локального и глобального подходов, скорость

и согласованность бизнес-процессов, стандартизация управленческих процедур в глобальном масштабе, руководство как лидерство и наставничество.

Маркетинг как набор специализированных инструментов. Наверняка многие закостеневшие мифы этой прикладной дисциплины, без малого 30 лет кочующие из учебника в учебник, все-таки будут выброшены на свалку истории. Среди них такие, как: матрица БКГ, жизненный цикл, брендостроительство, массовая реклама и 4P... Но вместо них возникнут новые, так как тяга к упрощению и универсальным рецептам неистребима.

#### *10 изменений в маркетинговых технологиях*

Тестирование сложных новинок в процессе потребления, нацеленность на углубленную кастомизацию, процедуры обеспечения качества, мгновенная обратная связь с потребителями, концентрация на основных стержневых компетенциях, конвергенция товара и услуги, партнерские отношения в цепочке создания стоимости, приростные инновации, увеличение числа подвергаемых воздействию групп, борьба за лояльность неценовыми методами.

Разумеется, только этой десяткой, да и двумя другими, не исчерпывается масштаб грозящих нам всем перемен. Приходится вспомнить закон далеких предков: побеждает не сильнейший и до зубов вооруженный, а наиболее гибкий и умный».

В будущем плохому маркетингу места не будет.

Если вы делаете хороший маркетинг – продолжайте. Вы должны преуспеть и в будущем.

Если вы делаете плохой маркетинг, то пора, пора что-то делать. Сегодня.

Завтра будет намного сложнее.

А послезавтра, возможно, уже будет поздно.



## Приложения с комментариями

### Приложение №1 Заповеди маркетера на 100% (идея и формулировка Ольги Шебуняевой)

#### Правила

**Расскажите всем, что такое маркетинг.**

Если вы можете легко и просто сформулировать понятие «маркетинг» и объяснить его любому сотруднику, то и результаты вашей работы должны быть отличными.

**Пусть все узнают, чем вы занимаетесь.**

Информируйте ваших коллег о том, что вы делаете, что вы собираетесь делать и какие результаты получены по итогам проведенных мероприятий.

**Маркетинг – игра командная.**

Правильные многосторонние связи решают все. Старайтесь, чтобы на «экранах радарных систем» вашего окружения был только сигнал «свой» – а не «чужой».

#### Команда

**Будьте патриотом своей компании!**

И помогайте другим стать такими патриотами. Вы сможете сделать это, только если вы сердцем и душой уверены в компании, ее решениях и своих коллегах.

**Один в поле не воин.**

Ищите в своей компании единомышленников – тех, кому нужна маркетинговая поддержка, тех, кто понимает, что такое маркетинг и чего от него ожидать.

**Вы никогда не сможете быть слишком близко к продажам.**

Всегда тесно работайте вместе с продавцами: ходите вместе с ними на переговоры к клиентам, участвуйте в их собраниях, слушайте, спорьте, записывайте, предлагайте.

**Всегда говорите «да» менеджерам по продаже и руководству.**

Выполняйте обещанное быстро и качественно, а если можно, еще быстрее и лучше, чем от вас ожидают.

**Никогда не говорите им «нет».**

Или «это не моя работа». Это один из способов потерять авторитет. Или работу.

#### Клиенты (приобретение)

**Хороший маркетинг – это любовь клиента с первого взгляда.**

Создавайте о себе самое лучшее представление с первого контакта. У вашей компании не будет второй возможности произвести первое впечатление.

**Все, что имеет хоть какое-то отношение к клиенту, – маркетинг.**

Заботьтесь обо всех точках контакта с клиентом – помните, что впечатление о компании складывается из мелочей.

### **В фокусе – клиент, а не решения.**

Важно знать не свойства вашего решения, а то, что оно дает вашим клиентам, – блага, которые клиент получает от использования вашего товара.

### **Чего хотят клиенты на самом деле?**

Спросите их – они вам с удовольствием расскажут. То, что вы интересуетесь их мнением, для них положительный сигнал.

### **«Почему я должен покупать именно у вас?»**

Всегда будьте готовы объяснить это потенциальному покупателю одним предложением и используйте этот аргумент во всех ваших маркетинговых коммуникациях.

## **Клиенты (удержание)**

### **Когда вы теряете клиента, вы теряете трижды.**

Во-первых, вы не получаете его деньги. Во-вторых, ваш конкурент получает деньги вашего клиента. И в-третьих, ваш конкурент получает возможность говорить другим: «Их клиенты покупают у нас».

### **Список причин «Почему они не покупают?».**

Задавайтесь этим вопросом, находите и анализируйте причины, по которым ваши клиенты перестают покупать у вас, а потенциальные клиенты не совершают покупок.

### **Когда ты работаешь на репутацию, тогда она работает на тебя.**

Репутация не ждет какого-то определенного возраста – ее нужно поддерживать постоянно. Помните, что расслабляться и почивать на лаврах не стоит никогда.

## **Клиенты (отношения)**

### **Как часто вы говорите «спасибо»?**

Звонок или письмо со словами благодарности займет у вас одну минуту. А человек, который получил ваше «спасибо», может не забыть этого никогда.

### **Юмор уместен в любом бизнесе.**

Кроме, пожалуй, ритуальных услуг. Когда клиент смеется, он проще расстается со своими деньгами.

### **Дорог не подарок – дорого внимание.**

Приятно удивляйте ваших клиентов – дарите им подарки по поводу и без повода. Это запоминается. При этом подарки не обязательно должны быть дорогими, главное, чтобы они не повторялись.

### **День рождения – не только раз в году.**

Используйте в качестве информационных поводов все памятные даты, которые только можете придумать. «Вашей машине один год. С днем рождения!»

## **Конкуренты**

### **Правильно оценивайте конкурентов.**

Никогда не недооценивайте ваших соперников – лучше ожидать, что они сильнее, активнее и изобретательнее, чем вы.

### **Конкуренты вам помогут.**

Задумайтесь: «Почему наш клиент должен покупать именно у нас?» Исследуйте конкурентов, чтобы понять, почему клиент вообще должен покупать ваше решение.

### **Используйте конкуренцию.**

Посмотрите, как работают с клиентами передовые банки или лучшие рестораны. У вас всегда найдется чем у научиться у ваших конкурентов.

**Ищите достойного противника.**

Атлеты бегут быстрее, когда состязаются друг с другом, а не с секундомером. Ищите себе достойного, сильного противника, соревнование с которым заставит вас «бежать» быстрее.

## Идеи

**Хороший маркетинг не бывает без хороших идей.**

Маркетолог без идей – плохой маркетолог.

**Идея – это изменение к лучшему.**

Если вы не изменяетесь, вы не сможете достичь успеха. Не зевайте с вашей идеей! И не давайте никому убить вашу идею.

**Если вы не становитесь лучше, вы становитесь хуже.**

Делайте одно положительное изменение каждую неделю. Анонсируйте нововведение и докладывайте о результатах.

Вы обязательно получите поддержку и уважение руководства.

**Я думаю – значит, я работаю.**

Думайте о том, как работать лучше, постоянно. При этом ежедневно задумывайтесь над чем-то определенным в течение 10 минут.

**Думайте, как в шахматах, – на два хода вперед.**

Просчитывайте вперед все свои действия, старайтесь предугадывать возможные действия «противника» (изменение обстоятельств, реакция конкурентов и т.п.).

**Идеи – ваше конкурентное преимущество.**

Не важно, откуда появилась та или иная идея, – важно, что она у вас есть. И еще важнее, насколько быстро и качественно вы ее используете.

**Относитесь к идее как к товару.**

«Продайте» ее коллегам и руководству. В крайнем случае предложите протестировать ее в малом масштабе.

**Коллективный разум может быть мощным источником идей.**

Провоцируйте в компании мозговые штурмы, например хорошим призом или просьбами типа: «Нужна ваша помощь», «Нужен твой совет».

**Все идеи – в копилку!**

Записывайте все идеи – большие и маленькие, храните эти записи, просматривайте их время от времени: то, что нельзя реализовать сейчас, возможно, удастся сделать через месяц или год.

## Время

**Время (маркетинга) – деньги (компании).**

Единственный ресурс, которым вы можете распоряжаться полностью, – это ваше время. Эффективно используйте каждые 15 минут.

**Кто ваши главные «поглотители» времени?**

Определите их, найдите способы бороться с ними – и боритесь!

**Научитесь начинать.**

Проект может вызывать у вас тоску, но, сколько бы вы ни скучали над ним, ваш начальник не подойдет к вам и не предложит вместо этого сделать что-то более приятное.

**На какой скорости вы работаете?**

Вы, как машина с ручной коробкой передач, можете работать на нескольких скоростях. Чем выше темп вашей работы, тем быстрее вы достигаете результатов.

**Работайте больше, чтобы преуспеть.**

Никто никогда не вспомнит, что ваша работа заняла на один день больше, но никто никогда не забудет, если она была провалена.

**Записывайте все!**

Держите под рукой специальную тетрадь для записей и ручку. Вы также можете воспользоваться для этого мини-компьютером или цифровым диктофоном.

**Сделайте еще один звонок.**

Сколько бы вы ни работали сегодня, что бы ни сделали уже, со сколькими бы людьми ни встретились и ни поговорили, перед тем как уйти с работы, вам стоит набрать еще чей-то номер.

**Собирайте совещания, чтобы решать, а не обсуждать.**

Идеальное собрание – такое, на котором обсуждается только одна задача или проблема. Задайте тему в самом начале встречи, не давайте никому от нее отклониться, не отвлекайтесь сами. В конце собрания поздравьте всех (и себя) с найденным решением.

## Деньги

**Маркетинг – это инвестиции.**

Говорите не «потратить на маркетинг», а «инвестировать в маркетинг», и поправляйте других, когда они ошибаются. Ведь инвестиции в маркетинг окупаются, и это доказуемо.

**Используйте метод целей и задач для планирования бюджета.**

Формулируйте текущие цели компании и разбивайте их на задачи до тех пор, пока не определится стоимость каждой, закладывайте 5—10% в резерв, и бюджет готов.

**Нет бюджета – нет маркетинга?**

Если бюджет ограничен, то и маркетинговая поддержка будет ограничена. Но даже без бюджета хороший менеджер по маркетингу всегда может принести пользу своей компании.

**Какова презентация бюджета, таково отношение к бюджету.**

Один из начальников как-то сказал: «Если твоя презентация идеальна, то мы уверены, что твой план тщательно просчитан, продуман и так же идеален».

**«Лично отвечаю» – это звучит сильно.**

Самый эффективный и быстрый способ получить необходимый бюджет – подписаться под той суммой, которую вы запрашиваете, и результатами, которые планируете получить.

## Бумаги

**План должен быть! Каким?**

Ярким (ставьте четкие и ясные цели в цифрах). Лаконичным (одна страница). Краткосрочным (не более чем на три месяца). Реальным (планируйте минимум, оптимум и максимум; ставку делайте на оптимум).

**Чем смелее план, тем выше результат.**

Пусть ваши планы мотивируют вас – это ваш будущий результат. Если вы будете планировать лишь 2% откликов, то вы и получите этот результат. Цельтесь выше!

**Планы всякие нужны, планы разные важны.**

Официальные планы составляются по запросу, «защищаются», и на этом их ценность заканчивается. Неофициальные планы – более эффективные и важные для собственной работы.

**Цепочка планирования.**

План «годовые цели» – план «90 дней» – план «Топ-5» – индивидуальный недельный план – планы на каждое мероприятие.

**Управлять можно лишь тем, что можно измерить.**

Руководство ожидает от маркетинга конкретных результатов. Измеряйте эти результаты постоянно! Но только то, что действительно имеет значение.

**Делайте выводы и делайте изменения.**

Активно используйте полученные результаты измерений и корректируйте свои действия. Измерения без изменений – бесполезная работа и бесполезный маркетинг.

**Отчеты – это реклама ваших дел и намерений.**

Бумажная работа тоже важна. Как еще другие узнают о том, что вы сделали? Один отчет стоит тысячи выступлений, которых, может, вам еще и не удастся сделать.

## Поставщики

**Аут или не аут?**

Прибегайте к помощи аутсорсинга только тогда, когда сами не можете справиться с поставленной задачей. Но сначала четко решите, для чего вам оно надо, а также сколько и как вы сможете за него платить.

**Семь раз отмерь, один раз отрежь.**

Выбор поставщиков – очень важный шаг. Выбирайте лучших, они помогут сделать вашу работу и вашу компанию лучше.

**Сделайте агентство частью команды.**

Приглашайте их в офис на обсуждение планов, программ и стратегий. Так ваше агентство будет лучше ориентироваться в вашей «кухне», а вы получите свежий взгляд со стороны и объективное мнение.

## Ошибки

**«Суха теория».**

Глубокое знание теории не является главным для достижения профессионального успеха. Очень многому мы можем научиться, только совершив ошибки.

**Учитесь на ошибках – своих и чужих.**

Будьте готовы, что чаще вам придется учиться на своих ошибках. Мало кто признается в своих ошибках и делится ими. Да и чтобы осознать урок, надо самому наступить на грабли.

**Грабли – это не смертельно.**

Помните: «Все, что не убивает нас, делает нас сильнее» (Ницше).

**Не наступайте на грабли трижды.**

Один раз ошибиться может каждый, второй раз – тоже простительно. Но повторение ошибки в третий раз – признак того, что вы не учитесь.

**Никогда не впадайте в панику.**

Вам платят не за это. Наоборот, вам платят за то, чтобы вы сами сохраняли спокойствие и оптимизм, а также помогали сохранять спокойствие и оптимизм в коллективе.

**Проблема не рассосется сама собой.**

Оттягивая решение проблемы, вы можете позволить ей выйти из-под вашего контроля, стать трудноразрешимой или даже неразрешимой.

**Решение есть всегда!**

Вам просто нужно найти того, кто вам его подскажет. Возьмите паузу, подумайте, посоветуйтесь с вашим наставником, с коллегами – вы обязательно найдете оптимальный для вас вариант.

## Инструменты

### **Правильные точки зрения.**

Умейте смотреть на бизнес с разных сторон: глазами менеджера по продаже – наружу и глазами руководителя – внутрь компании.

### **Используйте личность руководителя.**

Если ваши клиенты будут лучше знать руководителя компании, то это может позитивно повлиять на увеличение объема продаж. Особенно если ваш руководитель – яркая личность.

### **Семинары готовят почву.**

Семинары проводятся для того, чтобы подготовить почву, создать заинтересованность, предпосылки для дальнейшей работы с клиентом. Если он заинтересовался и пришел – это уже достижение.

### **Давайте аудитории то, что она хочет услышать.**

Хороший семинар всегда должен делаться не с точки зрения менеджера по продаже, а с точки зрения клиента.

### **Идеальный докладчик не даст аудитории ни единого шанса задремать.**

Заранее убедитесь в том, что доклад будет интересным. Будьте уверены в своих докладчиках: именно они доносят до клиентов информацию, за которой они пришли.

### **Основа прямого маркетинга – хорошая база данных.**

Вы можете предложить замечательный товар, ваше письмо и ваш конверт будут сделаны по всем правилам, но если ваша рассылка уйдет по неправильным адресам – вы все проделали впустую.

### **Интернет – лишь часть маркетинга.**

Электронная почта не заменит почтовых отправок, баннер не заменит рекламу в прессе, а ваш сайт – брошюру или листовку.

## Самомаркетинг

### **Вы – это самый главный товар в вашей жизни.**

Помните: сколько бы вы ни работали, вы всегда находитесь в определенной точке своего жизненного цикла. Внимательно следите за своим положением.

### **Правильно позиционируйте себя.**

Нет товара, который мог бы удовлетворить все потребности. Найдите свою нишу и прочно займите ее.

### **Следите за своей «упаковкой».**

Если возможности (и фирменный стиль) позволяют вам – выделяйтесь! Например, сделайте необычную свою визитную карточку.

### **Все, что вы говорите и пишете, – реклама.**

Чем лучше вы думаете, говорите и пишете, тем большим спросом вы будете пользоваться.

### **Будьте проще.**

Будьте проще – и люди к вам потянутся. Упрощайте все: коммуникации, решения, общение.

### **В здоровом теле – здоровый маркетинговый дух.**

Отдыхайте. Поддерживайте хорошую физическую форму. И тогда вы сможете получать удовольствие от работы, которая вам нравится.

### **Учитесь маркетингу по-спартански.**

Смело бросайтесь в новые для себя области – это как известный способ научиться плавать: пока не будете тонуть, плыть не начнете.

**Подлинное образование достигается путем самообразования.**

И книги – лучший его источник. Читайте правильные книги, которые содержат ответы на ваши вопросы и (или) множество хороших идей.

**Стремитесь превзойти своего наставника.**

Японцы говорят: «Лучшая благодарность ученика по отношению к своему учителю – когда он превосходит его».

**Где самый интересный маркетинг?**

Имея хорошее образование в области маркетинга, занимаясь самообразованием и обладая опытом практической работы и специализацией в какой-либо области маркетинга, вы можете выбирать любую отрасль.

## Приложение №2

### «Топ-5» (к главе «Цепочка планирования»)

Перед вами перевод недельного плана «Топ-5», подготовленного группой маркетинга московского офиса Avaya (оригинал делался на английском).

План распечатывался на цветной бумаге формата А4 (горизонтальное расположение текста) и вывешивался каждое утро в понедельник там, где его могли видеть сотрудники отдела продаж, а также рядом с рабочими местами менеджеров по маркетингу.

Неделя 23 (май)

*Топ-маркетинговые мероприятия Avaya CIS (Александра и Ирина)*

	<b>Мероприятие</b>	<b>Когда</b>	<b>Где</b>
<b>1</b>	Выставка Кител – совместный семинар с партнером Z	4–6 июня	Киев
<b>2</b>	Конференция «Электронная Россия»	3–4 июня	Москва
<b>3</b>	Участие в семинаре дистрибьютора Y по беспроводным технологиям связи	5 июня	Москва
<b>4</b>	Тренинг для партнеров компании X	5 июня	Москва
<b>5</b>	Пресс-мероприятие FIFA	6 июня	Москва



## Приложение №3

### «Вот список ваших вопросов, и вот список наших ответов»

Это приложение было создано в 1996 году вместе с другим большим пакетом документов для увеличения продаж мини-фотолабораторий Kopica в компании «Фавор».

Это был один из самых сильных документов для воздействия на потенциальных клиентов. Я заметил, что они все стараются задать как можно больше вопросов, записывают ответы, сравнивают с тем, что говорит наш конкурент, и после этого принимают решение о покупке. После появления этого документа, если переговоры проходили именно с таким клиентом, менеджер по продажам, ответив на три—пять вопросов потенциального покупателя, говорил: «Мы знаем, что вы хотите узнать. Вот список ваших вопросов, и вот список наших ответов». С этими словами он протягивал лист, который вы видите ниже, удивленному клиенту.

№	Вопрос	Ответ
1	Большая ли у вас фирма? Давно ли вы работаете?	30 сотрудников в офисе, сеть дилеров. На рынке фототоваров работаем 6 лет, с Kopica – 5 лет
2	Что вы можете предложить?	Мини-фотолаборатории, реактивы, цветная бумага, фотоаппараты, фотопленка, батарейки для фотоаппаратов, аудио- и видеокассеты, дискеты. (см. прайс-лист)
3	Ваши отношения с фирмой Kopica?	Официальный импортер, один из двух в СНГ
4	Преимущества марки Kopica перед Kodak и Fuji?	Сделано в Японии. (Все. От фотопленки до мини-лаба.) Качество такое же. Цены ниже.
5	Отличительные особенности Вашего мини-лаба?	Экономичность (стоимость отпечатка самая низкая по сравнению с другими мини-лабами), производительность (1200 отпечатков в час), эргономичность (сверхкомпактность, отсутствие запаха) (см. сравнительные характеристики)
6	Может ли Ваша машина работать на расходных материалах других фирм?	Может. Бумага любая, реактивы по соответствующему процессу. (см. таблицу соответствия)
7	Что необходимо для установки мини-лаба?	Помещение 10 кв. м, рядом – вода, электричество 220 В. (см. требования к помещению по установке)
8	Каковы возможности мини-лаба?	Стандартная комплектация позволяет сразу начинать производство широкого спектра фотографий: от 8x11 до 15x21 с одним зум-объективом с производительностью 1200 отпечатков в час

<b>9</b>	Дополнительные возможности машины?	Фотография на паспорт, широкоформатная фотография, визитные карточки с фотографией, поздравительные открытки, контактная печать
<b>10</b>	Как быстро можно установить мини-лаб?	2 дня – и можно начинать печатать фотографии Ваших заказчиков
<b>11</b>	Есть ли гарантийное обслуживание?	В течение года осуществляется специалистами группы сервиса, прошедшими обучение в Японии. Послегарантийное обслуживание осуществляется по дополнительному соглашению
<b>12</b>	Можете ли помочь в организации работы мини-фотолаборатории (моего фотобизнеса)?	Да, и в очень большой степени. (см. список дополнительных услуг)
<b>13</b>	Сроки поставки	Со склада в Москве или от 25 до 75 дней. (см. прайс-лист)
<b>14</b>	Обучение операторов?	До автоматизма силами группы сервиса плюс техническое описание на русском языке
<b>15</b>	Где лучше разместить мини-лаб в Москве?	Информацию можно получить в информационно-аналитическом отделе (см. карту свободных мест)
<b>16</b>	Срок окупаемости мини-лаба	Оптимум 9 мес., в среднем 6–12 мес., рекорд 4,5 мес. (см. файл «Расчет окупаемости мини-лаба»)
<b>17</b>	Можно ли продать старый мини-лаб и купить новый?	Да, это можно сделать с нашей помощью
<b>18</b>	Предельный срок службы мини-лаба Konica?	Практика по Европе 3–4 года (затем он обменивается на новую модель). Практика по России – в Москве работает мини-лаб Konica уже 4 года без проблем
<b>19</b>	Оказываем ли мы рекламную поддержку и в чем она заключается?	Да, бесплатная рекламная продукция Konica (более 20 позиций)
<b>21</b>	На каких условиях заключается дилерское соглашение ?	См. прайс-лист
<b>20</b>	Ассортимент бумаги	Цветная глянцевая, матовая, шелковистая бумага размерами: 127 мм x 175 м, 152 мм x 175 м, 203 мм x 85 м. (см. прайс-лист)
<b>21</b>	Ассортимент фотоаппаратов	MERMAID, BM-510 Zoom, BM-510 Zoom Date, TOP'S AF 300 SP, TOP'S AF 300 SP Date, TOP'S EF 200SP, TOP'S EF 200 Date, BM 300 Date, BM 20, BM 20 Date, POP EF 80, Dr.Finder JR (см. прайс-лист)
<b>22</b>	Ассортимент фотопленки	KONICA 100 – 12, 24, 36 кадров, KONICA 200 – 12, 24, 36 кадров, KONICA 400 – 12, 24, 36 кадров Есть профессиональная пленка и специальная пленка для съемки детей – 18 позиций (см. прайс-лист)
<b>23</b>	Ассортимент реактивов	Реактивы по процессу C-41, реактивы по процессу RA-4, реактивы по процессу СРК-2-22 (для 808 Konica) (см. прайс-лист)

<b>24</b>	Ассортимент аудио-, видеокассет	Видеокассеты формата VHS, S-VHS, VHS-Compact, 8mm, HI-8 с длиной размотки 30, 60, 120, 180, 195 и 240 минут (см. прайс-лист)
<b>25</b>	Ассортимент дискет	MF/2HD, MF/2DD, MD/2HD (см. прайс-лист)
<b>26</b>	Что пользуется большим спросом из фотопродукции и магнитных носителей?	Пленка 100/36, 100/24, 200/36, Ф/ап. BM-20, POP EF 80, видеокассеты E-180, дискеты 3,5" 1,44
<b>27</b>	Могут ли использоваться ваши материалы в машинах других фирм ?	Могут. C-41 и бумага везде, RA-4 в Kodak, Fuji
<b>28</b>	Легко ли обучить операторов?	Да. Любого с "нуля" за 2 дня. Главное, чтобы оператор был честным и не был дальтоником
<b>29</b>	Можно ли сломать мини-лаб?	Это очень тяжело сделать. Но если крепко физически постараться...

**«Фавор». Самое подготовленное предложение**

Если вы пробежитесь по ответам, то увидите ссылки на множество других документов. У нас был развернутый ответ на любой вопрос нашего клиента. Неспроста слоганом нашей компании были слова «Самое подготовленное предложение».

## Приложение №4 Что беспокоит наших клиентов?

*Первый опрос наших клиентов мы провели уже в 1996 году. Обратная связь, которую мы получили, позволила нам многое изменить в лучшую сторону. Этот опрос также помог нам создать документ, который вы увидите ниже. Здесь собраны все возможные беспокойства владельцев мини-фотолабораторий или тех, кто хотел бы заняться фотобизнесом.*

С таким документам в руках менеджеры по продажам практически не имели проблем при разговоре с клиентами.

Что беспокоит покупателей мини-фотолабораторий? (По результатам опроса владельцев мини-лабов Konica в 1996 г.)

- Риск выхода из строя.
- Экономичность, рентабельность установки.
- Зрелость технического решения оборудования. Соответствие современным техническим требованиям.
- Надежность осуществления заказа. Сроки поставок.
- Техническое обслуживание.
- Удобство в эксплуатации оборудования.
- Вредит ли использование оборудования окружающей среде.
- Цена комплекта оборудования.
- Отзывы об оборудовании.
- Возможность получения технических консультаций.
- Прочность финансового положения поставщика.
- Репутация поставщика.
- Условия оплаты и поставки.
- Дизайн оборудования.

## Комментарии

### Риск выхода из строя

*Крайне низок.*

Мы работаем с оборудованием серии Konica NPS более трех лет и ведем постоянное наблюдение за неисправностями, которые происходят. Вот что обычно выходит из строя (в порядке убывания):

- засоряются химические фильтры (всегда есть у нас на складе, свободно меняются операторами);
- перегорают лампы (входят в комплект поставки и свободно меняются операторами – у вас в квартире ведь тоже перегорают лампы?);
- изнашиваются втулки (меняются операторами или специалистами нашей службы сервиса);
- изнашиваются пластмассовые стопор-шайбы (входят в комплект поставки – замена производится специалистами нашей службы сервиса в присутствии оператора);
- «зависает» автоматическая рамка кода DX (причина этой неисправности – пыль. Легко устраняется операторами. Еще лучше установить в помещении хороший кондиционер).

Все. Как видите, ничего страшного. Нормальный физический износ надежного оборудования. Все остальные неисправности связаны с ошибками операторов (не так вставлена пленка или магазин для бумаги, не туда залили реактивы, уронили автоматическую рамку и т.д.), форсмажорами (перепад напряжения, затопило помещение...).

### Экономичность, рентабельность установки

*Возможно, тут мини-фотолаборатории Konica равных нет.* Себестоимость одного отпечатка 9x13 сейчас \$0,042, 10x15 – \$0,055. По нашим ежемесячно обновляемым данным, это самая низкая себестоимость среди поставляемых в СНГ мини-лабов. За счет чего это достигается?

Во-первых, реактивы нового процесса более экономичны.

Во-вторых, оригинальный механизм резки бумаги (отрезка по каждому отпечатку и любому из форматов) дает полное отсутствие технического брака, что обеспечивает дополнительную экономию в 3% (64 отпечатка с рулона).

В-третьих, невысокие базовые цены на расходные материалы.

Помимо этого малая занимаемая площадь существенно снижает арендную плату.

Также существует возможность пробной печати средней части негатива первого кадра, что позволяет обеспечить дополнительную экономию фотобумаги и реактивов.

Рентабельность мини-лаба Konica высока. При печати фотографий можно получать до 200% прибыли (в зависимости от цены отпечатка в вашем городе).

По данным наших клиентов, мини-лаб в среднем окупается за 6—10 месяцев. Существующий рекорд окупаемости – чуть больше четырех месяцев.

## **Зрелость технического решения оборудования. Соответствие современным техническим требованиям**

*Можно с уверенностью сказать, что мини-фотолаборатории Konica полностью отвечают современным техническим требованиям.*

Серия Konica 800 была запущена в 1995 году, и на заводах Konica в Токио постоянно вносятся технические усовершенствования. Многие разработки, заложенные в базовой модели 808, были скопированы при производстве других мини-фотолабораторий.

На наш взгляд, мини-фотолаборатории Konica делают все, что может понадобиться предпринимателю, который решил заняться фотобизнесом.

Проще сказать, чего эти мини-фотолаборатории не умеют делать (пожалуй, только проявлять слайдовую пленку). Уже сейчас поставляемые в СНГ мини-фотолаборатории совместимы с форматом APS (*Advanced Photo System*), некоторые работают с цифровой фотокамерой.

Konica Corporation – третий по величине в мире фотоконцерн, вкладывающий значительные средства в научные исследования и разработки.

## **Надежность осуществления заказа. Сроки поставок**

*Гарантией надежности и своевременности поставки может служить наше чисто-сердечное признание, что в свое время мы часто задерживали поставки.*

Но это было давно, когда мы поставляли мини-фотолаборатории из Японии и срок поставки был шесть месяцев. Нынешние условия поставки – со склада в Москве или через две недели со склада в Финляндии. При таких условиях подвести клиента просто невозможно.

## **Техническое обслуживание**

*Мы обеспечиваем гарантийное (12 месяцев) техническое обслуживание поставляемых мини-фотолабораторий.*

Специалисты нашей службы сервиса постоянно проходят обучение и курсы повышения квалификации в техническом центре Konica.

В Москве у Konica Corporation есть технический центр и склад запчастей. Запчасти, которых на складе не окажется, поставляются в течение 4—5 рабочих дней курьерской службой Federal Express.

У нас работает круглосуточная «горячая линия» по сервису, к нашим клиентам по Москве мы выезжаем в течение часа, в другие города – в течение дня.

## **Удобство в эксплуатации оборудования**

*Редкая мини-фотолаборатория обладает таким удобством в эксплуатации.*

Мини-фотолаборатория Konica оформлена в виде прилавка и сконструирована таким образом, что требует обслуживания лишь с одной стороны (это дает возможность ее установки у стены, в углу или у окна).

Программа настройки записана на обычную дискету, что позволяет не тратить время, если потребуется перенастройка. Дисплей, на котором высвечиваются команды на простом английском языке, работает в диалоговом режиме.

Мини-фотолаборатория полностью автономна от коммунальных сетей, за исключением электричества.

## **Вредит ли использование оборудования окружающей среде**

*Мини-фотолаборатории отвечают всем установленным нормам Госсанэпиднадзора и пожарной безопасности.*

Мини-фотолаборатория имеет сертификат Ростеста. Все реактивы, используемые в мини-фотолаборатории Konica, проверены Центром Госсанэпиднадзора и признаны безвредными для человека и окружающей среды.

Реактивы, применяемые для мини-лабов Konica, не имеют запаха – это не отпугивает клиентов и не утомляет ваших работников.

## **Цена комплекта оборудования**

*О базовой стоимости комплекта оборудования (позволяющего проявлять фото-пленки и печатать фотографии) вы можете узнать у наших менеджеров по продажам.*

По нашим данным, мини-фотолаборатории Konica обладают самыми лучшими показателями «цена/производительность».

## **Отзывы об оборудовании**

*Вы можете получить отзывы о работе установленных нами мини-фотолабораторий.*

Просто скажите менеджеру, который работает с вами, где вы хотите посмотреть мини-фотолабораторию в работе – в Москве, в вашем городе или в городе, ближайшем к вам.

## **Возможность получения технических консультаций**

*Мы гордимся тем, что многие технические проблемы, возникающие у наших клиентов, мы решаем дистанционно. Позвоните нам в рабочее время, и наши специалисты дадут вам любую консультацию.*

Когда ваша мини-фотолаборатория будет установлена, вы сможете связаться со специалистом, который вам ее установил, и в нерабочее время.

## **Прочность финансового положения поставщика**

*Тяжело хвалить самого себя. Уже более семи лет работаем с Konica Corporation и заслужили звание официального импортера.*

## **Репутация поставщика**

*Спросите наших клиентов. Даже если мы допускали какие-то ошибки, то, мы надеемся, они прощены нам. Наш девиз «Самое подготовленное предложение» означает для вас высокий уровень решения любых проблем, которые могут возникнуть в вашей работе.*

На фоторынке существует мнение, что так, как «Фавор», не работает никто.

## **Условия оплаты и поставки**

*Существует несколько способов поставки оборудования и, как следствие, способов его оплаты.*

Обсудите их с менеджером, который работает с вами.

## **Дизайн оборудования**

*Вне конкуренции.*

Как сказал один из наших клиентов, мини-фотолаборатория Konica – «нечеловечески красивая машина». Дизайн в виде рабочего стола, в отличие от других моделей фирм-производителей, оформленных в виде токарно-сверлильных станков, притягивает клиентов как магнит.



## **Приложение №5 (к главе «Мои семинары»)**

Эта анкета была подготовлена нами для семинара по операторским центрам, который мы проводили для наших клиентов и потенциальных клиентов.

В ней только пять вопросов – ничего лишнего. Только та информация, которая нам действительно нужна. Анкета распечатана на одной стороне страницы формата А4.

Обычно мы копировали анкеты на цветную бумагу – так они были заметнее по сравнению с белой бумагой, на которой печатались материалы презентации и на которой слушатели обычно делали свои записи. Конечно же, на анкетах был и логотип нашей компании.

Обратите внимание на два момента. Слушатель может заполнить свои данные в анкете обратной связи от руки либо приложить свою визитную карточку к анкете, которую мы степлером прикрепили бы к ней.

В конце анкеты мы благодарим слушателей за то, что они заполнили анкету, и говорим о том, что все те, кто ее заполнил и сдал, участвуют в розыгрыше приза. Этот прием всегда позволял нам получить максимальное количество заполненных анкет.

**Нам нужна ваша обратная связь!  
Семинар по операторским центрам  
26 мая 1998 г.**

*Пожалуйста, ответьте на вопросы и верните нам  
этот документ после семинара.*

Ваши замечания, советы и предложения будут учтены при проведении  
следующего семинара.

Фамилия, имя, отчество: \_\_\_\_\_  
*Можно приколоть визитку (степлер у нас с собой)*

Должность: \_\_\_\_\_

Компания: \_\_\_\_\_

Адрес (полный, для рассылки информационных материалов) \_\_\_\_\_

Телефон (с кодом города): \_\_\_\_\_

Факс (с кодом города): \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

1. Удовлетворены ли вы прошедшим семинаром?

*Да Нет*

2. Если вы ответили «нет» на предыдущий вопрос, то почему?

3. Вы бы дополнительно хотели:

- увидеть операторский центр в демо-зале московского офиса Lucent Technologies;
- организовать подобный семинар у себя в офисе;
- встретиться для обсуждения с менеджером по продаже;
- получить дополнительные материалы об операторском центре.

4. Понравилась ли вам организация этого семинара?

*Да Нет*

5. Если нет, то почему?

*Спасибо вам большое!*

*Да! Все ответившие на вопросы участвуют в лотерее.*

*Приз — кружка VIP Lucent — будет вручен сразу же после получения  
ваших ответов.*

## Приложение №6

### Отчет о проведении семинара (к главе «Мои семинары»)

Перед вами реальный, без купюр, отчет, который мы сделали после проведения семинара по операторским центрам.

Он позволяет оценить эффективность мероприятия, а также научиться на ошибках, не повторять их, делать последующие семинары более результативными.

#### Результаты семинара по операторским центрам 26 мая 1998 года

На семинаре зарегистрировалось *58 участников*. Было несколько «зайцев».

До ленча досидели *49 участников*.

Анкеты обратной связи сдали *44 участника*.

На вопрос «Удовлетворены ли вы прошедшим семинаром?» 42 участника, сдавших анкеты, ответили «да», один – «нет» («Темы не попали в область моих служебных интересов»), один – «не совсем» («Хотелось бы более подробно прослушать техническую сторону»).

Таким образом, *95% посетивших семинар остались довольны им*.

*Участники дополнительно хотели:*

- увидеть операторский центр в демо-зале московского офиса Lucent Technologies – 30 участников;
- организовать подобный семинар у себя в офисе – 7 участников;
- встретиться для обсуждения с менеджером по продажам – 7 участников;
- получить дополнительные материалы об операторском центре – 25 участников.

*Организация семинара понравилась абсолютно всем*. Это впервые. Значит, мы учимся на ошибках.

Недостатки при проведении семинара (по данным анкет и обратной связи от менеджеров по продажам):

- приглашения надо высылать заранее («еще заранее»);
- вместе с приглашением надо высылать информацию о том, что семинар **БЕСПЛАТНЫЙ**;
- вместе с приглашением надо высылать **ПРОГРАММУ** семинара;
- просчитались с количеством посадочных мест – ошибка организаторов, мы не проверили;
- надо соблюдать **ГРАФИК** выступлений! Народ явно грустит, когда мы выбиваемся из сроков;
- надо контролировать наличие бэджей (просить посетителей носить их до конца семинара).

## Приложение №7

### «90 дней»

Перед вами точный перевод (оригинал делался на английском) плана «90 дней», который разрабатывался в 2000 году, после того как нам стало известно название новой компании, которая была выделена из Lucent Technologies. Это был первый план «90 дней» для Avaya (и десятый для меня с момента начала работы в Lucent Technologies).

Как вы видите, здесь перечислены крупные задачи и мероприятия, которые необходимо было выполнить двум менеджерам группы маркетинга московского офиса Avaya (их инициалы в правом столбце).

90 дней-10 (№1 для Avaya Communication) 01.07—31.09.2000

46 мероприятий

#### 1: 1 Маркетинг

База данных инсталляций (партнеры и клиенты).....АС

Выборка базы данных по партнерам.....АС

Директ-мейл по Internet Call Center.....МС

Концепция и проектная фаза Data pro.....МС

#### Марком

Первый выпуск корпоративного журнала (с фото всей команды).....АС

Брошюра «Definity и "примочки"».....МС

Брошюра «От Definity BCS к Definity ECS: преимущества».....МС

Брошюра «Операторские центры Avaya».....МС

Брошюра по e-решениям.....МС

CD с Internet Call Center Demo.....АС

Общая брошюра по Avaya.....МС

#### Внутренний маркетинг

Летнее тимбилдинг-пати.....МС

Программа Avaya ExtraMile.....АС

#### Маркетинг для региональных офисов

Анонс «Топ-3».....МС

Региональные демо-«уголки».....МС

Наружная реклама нового имени.....МС

Листовка для всех региональных офисов/вкладыш в общую брошюру ..... МС

Роуд-шоу: новое имя – для каждого регионального офиса.....МС

#### PR

Пресс-мероприятие «С днем рождения, Avaya!».....АС

Увеличить количество публикаций о Cajun.....АС

Пресс-завтрак.....АС

Быть в «Топ-3» по количеству упоминаний в прессе.....АС

#### Маркетинг решений

Программа «Вот ваш Cajun!».....МС

Программа «Cajun: Try and Buy».....МС

«Интернет-магазин в коробке».....МС

Cajun.ru.....МС

Демо-рум.....МС

Программа продвижения сервиса.....МС

<b>е-маркетинг</b>	
Avaya.ru.....	АС
е-демо.....	АС
Сайт для партнеров.....	АС
<b>Маркетинг для партнеров</b>	
Маркетинговый тренинг для партнеров (маркетинг решений?).....	АС
Продуктовый тренинг для партнеров по EN.....	АС
Клуб любителей маркетинга.....	АС
программа «е-партнер».....	АС
Новая программа партнерских фондов.....	АС
Запуск программы «Все включено-2».....	АС
Результаты программы «Триатлон».....	АС
<b>Мероприятия</b>	
Мероприятие по запуску нового бренда для клиентов и партнеров.....	МС
Definity Users Club.....	АС
Internet Call Center демо с клиентом Z.....	АС
Разное	
Запуск нового бренда (коммуникация).....	МС
Недельная стажировка в отделе продаж.....	АС
Отзывы о конкурентах.....	АС
Папка с отзывами наших клиентов.....	АС
Встречи с менеджерами по маркетингу компаний Compaq, IBM , HP.....	АС

## Приложение №8 «Спасибо за СвязьЭкспокомм-2000!»

Это образец «большого» спасибо.

Выставка, которую мы проводили, прошла отлично. Мы отправили персональные «спасибо» всем, кто нам здорово помог. Тех, кто оказал нам огромную помощь, мы, кроме того, поощрили небольшим подарком. Нам и этого показалось недостаточно, и мы повесили в лифтовых холлах нашего офиса это объявление.

**СПАСИБО!**

СвязьЭкспокомм-1999.

5 рабочих дней.

14 50 leads.

СвязьЭкспокомм-2000.

4 рабочих дня.

1169 leads.

Это повторение прошлогоднего успеха.

Мы – маркетинг – благодарим всех, кто нам помогал и принял участие в выставке.

Руководство компании.

Менеджеров по продажам.

Секретарей.

Менеджеров по продуктам.

Водителей.

Нашу логистику.

Финансистов.

Всех, всех, всех...

Всем – спасибо. Большое спасибо.

Ваш Маркетинг.

## Приложение №9 «Существует более 500 определений маркетинга...»

Когда я преподавал в Московском институте управления, то обычно начинал свою первую лекцию по маркетингу для студентов словами: «Существует более 500 определений маркетинга, давайте запишем 30 из них...»

И затем – по памяти, не заглядывая в записи, – диктовал их...

Я думаю, что сейчас этих определений уже ближе к 1000. Где-то я даже встречал цифру 1500. Но на самом деле неважно, сколько определений существует.

Важно выбрать те, которые пригодятся вам «по жизни», – придется ли вам объяснять другим, что это такое, выступать с лекцией или писать книгу.

Выберите свое определение маркетинга, и, поверьте, работать вам будет легче. Как говорил один из моих бывших шефов: «Все начинается с понятий». Выбирайте из того, что встретилось мне.

Или продолжайте искать.

– Маркетинг – это продажа клиенту стандарта жизни (Пол Мазур).

– Маркетинг – это любовь к ближнему, благодаря которой получаешь Божью благодать в виде прибыли.

– Маркетинг – это миллион и одна вещь, которые ты делаешь, чтобы помочь продать продукт (Боб Зак).

– Маркетинг – правильный продукт на правильном рынке (С. Джейн).

– Маркетинг – все, что помогает продажам (Владимир Тюшин).

– Маркетинг – понять клиента, увидеть цель, достичь ее, всегда помня, что в итоге должен потолстеть кошелек (Сергей Васильев).

– Маркетинг – это попытка представить себе, чего хотят люди, чтобы дать им это (Шелли Лазарус).

– Маркетинг – это одно из орудий эволюции в масштабах рынка (Анатолий Матвеев).

– Маркетинг – это творческое создание долговременных взаимовыгодных отношений между объектами и субъектами рынка (Александр Хорошилов).

– Маркетинг – это отношения (Александр Хорошилов).

– Маркетинг – это контакты (Александр Павлов).

– Маркетинг – это кино, в котором главный герой – товар (Джек Траут).

– Маркетинг – это решение проблем ваших клиентов с выгодой для себя (Рендел Чэпмен).

– Маркетинг – это стимулирование поведения, экономически выгодного для того, кто его стимулирует (Ричард Бучанан).

– Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей по средством обмена (Филип Котлер).

– Маркетинг – это приобретение и удержание клиентов и бизнес-партнеров.

– Маркетинг – это все то, что продавцы не успевают делать, не хотят или не могут (Игорь Манн).

– Маркетинг – это все, и все – это маркетинг (Регис Маккена).

– Маркетинг – это делать так, чтобы покупали и потом благодарили.

- Маркетинг – это прибыльное для компании удовлетворение потребностей других людей.
- Маркетинг – это философия бизнеса (Ж.-Ж. Ламбен и др.).
- Маркетинг – это философия бизнеса, которая ставит клиентов в центр стратегии бизнеса (Прабху Гунтари).
- Маркетинг – это коммерческий смысл, возведенный в метод (А. Дайан).
- Маркетинг – это высшая функция управления (Д. Костюхин).
- Маркетинг – это любовь к клиентам (перефразированное: «Я никогда не занимался маркетингом. Я лишь не переставал любить своих клиентов») (Цино Давидовф).
- Маркетинг – это деньги, которые делают из того воздуха, в котором витают идеи (Игорь Климанов).
- Маркетинг – это собственный здравый смысл плюс чужие примеры (Андрей Позднев).
- Маркетинг – это весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения его окончательного результата, то есть с точки зрения потребителя (П. Друкер).
- Маркетинг есть искусство и наука нахождения, сохранения и возвращения клиентов.
- Маркетинг – это деятельность субъекта рынка, направленная на осуществление взаимодействия с другими субъектами рынка.
- Маркетинг – это умение грамотно продавать.
- Маркетинг – управление удовлетворением спроса путем торговли.
- Маркетинг – это продажа товаров, которые не возвращаются, покупателям, которые возвращаются.
- Маркетинг – это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, территории и идеи посредством обмена (Джозел Эванс, Барри Берман).
- Маркетинг – это процесс определения, предсказания и создания потребительских потребностей и желаний и организации всех ресурсов компании для удовлетворения их с большой общей прибылью для компании и потребителя (Берни Гудрич, США, 1960 г.).
- Маркетинг – это извлечение прибыли из удовлетворения потребителя.
- Маркетинг – это процесс согласования возможностей компании и запросов потребителей.
- Маркетинг – это социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группа людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем нуждаются (Е.П. Голубков).
- Маркетинг – это продажи завтра.
- Маркетинг – установление взаимосответствия между деятельностью потребителя, деятельностью продавца и деятельностью производителя (Сергей Беззубцев).
- Маркетинг – это разведка мозгов потребителя о его потребностях завтра, а также определение объемов будущего потребления (Раис Гареев).
- Маркетинг – это то, что мешает спокойно жить финансистам, поскольку постоянно делает все, что, с их точки зрения, делать не следует (Андрей Еремичев).



– Маркетинг – это совокупность действий, приводящих к росту прибыли компании в будущем (Анна Чернобыльская).

– Маркетинг – это стратегия и тактика выживания на рынке, которые, будучи ошибочными, приводят к гибели (Алексей Шпагин).

– Маркетинг – это ваше любое действие по приобретению или удержанию клиента (Рик Кренделл).

– Маркетинг – набор инструментов, который позволяет формализовать понимание того, чем занимается компания в целом и как скорректировать работу всех ее частей для повышения эффективности ее функционирования в будущем (Сергей Мыздрин).

– Маркетинг – это совокупность всех действий, направленных на выявление, формирование, удовлетворение или подавление потребностей потребителя с целью получения прибыли (Константин Едемский).

– Маркетинг – найти потребность и удовлетворить ее (Олег Макаров).

– Маркетинг – вся деятельность компании, которая ориентирована на рынок (Лолита Волкова).

– Маркетинг – это постоянный поиск и реализация возможностей создания дополнительной (новой) ценности на рынке (Андрей Еремичев).

– Маркетинг – это наше все (Виктор Шиков).

– Маркетинг – это комплекс мероприятий в области исследований торгово-сбытовой деятельности предприятия по изучению всех факторов, оказывающих влияние на процесс производства и продвижение товаров и услуг от производителя к потребителю (В. Е. Хруцкий).

– Маркетинг – это выражение ориентированного на рынок управленческого стиля мышления, для которого характерны творческие, систематические и нередко агрессивные подходы (Дихтль и Хершген).

– Маркетинг – это поиск таких рыночных ниш и направлений бизнеса, в которых компания будет первой, и внедрение таких идей и использование таких возможностей, которые сделают компанию лидером в эпоху убийственной конкуренции (Игорь Климанов).

– Маркетинг – система взглядов, функция координации различных аспектов коммерческой деятельности, комплекс взаимосвязанных элементов деловой активности, философия бизнеса, цель которой – смягчение кризисов перепроизводства, наконец, процесс сбалансирования спроса и предложения.

– Маркетинг – обеспечение развития и существования компании (Зоя Таджиева).

– Маркетинг – это сгруппированные и продуманные ходы (стратегия), в результате которых повысится узнаваемость или увеличатся продажи (Эльбрус Гасанов).

– Маркетинг – это согласование ресурсов организации с потребностями рынка (Б. Соловьев).

– Маркетинг – это удовлетворение потребителя с целью взаимного извлечения максимальной прибыли.

– Маркетинг – это выполнение действий, направленных на достижение целей организации посредством предвидения потребностей покупателя или клиента и направления потока удовлетворяющих эти потребности товаров и услуг от производителя к покупателю или клиенту (Э. Дж. Маккарти).

– Маркетинг – это деятельность производителя, направленная на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов ради достижения своих целей.

– Маркетинг – анализ и прогнозирование рыночной ситуации в целях ориентации производства и обеспечения лучших экономических условий реализации произведенной продукции (Т. Рябова и Е. Стрелков).

– Маркетинг – это комплексная деятельность по созданию и продвижению оптимального продукта на оптимальные сегменты.

– Маркетинг представляет собой процесс планирования и воплощения замысла, продвижения и реализации идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего целям отдельных лиц и организаций (Американская ассоциация маркетинга).

– Маркетинг – это наука о поведении, которая стремится объяснить отношения, возникающие в процессе обмена (С. Д. Хант).

– Маркетинг – это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний людей и организаций путем обеспечения свободного конкурентного обмена товарами и услугами, представляющими ценность для покупателя (Ж.-Ж. Ламбен).

– Маркетинг – это осуществление бизнес-процессов по направлению потока товаров и услуг от производителя к потребителю (Американская маркетинговая ассоциация).

– Маркетинг – это процесс управления, который выявляет, предвидит и удовлетворяет требования потребителя при соблюдении принципов эффективности и прибыльности (Общественный институт маркетинга, Великобритания).

– Маркетинг – это нацеленный на текущую и будущую успешность процесс организации производства, продвижения и сбыта продукции, основанный на понимании ситуации и процессов, происходящих на рынке, и построенный с учетом установления оптимального баланса интереса всех ее участников (Павел Вайнштейн).

– Маркетинг – устранение барьеров, мешающих потребителю покупать товары (работы, услуги) у нас, а не у конкурентов (Дмитрий Семенов).

– Маркетинг – это ввод правильных данных в рыночную систему для получения планируемого результата в соответствии с законами действия этой системы, именуемыми законами маркетинга (Александр Беланов).

– Маркетинг – процесс выявления, максимизации и удовлетворения потребительского спроса на продукты компании.

– Маркетинг – это такая философия, стратегия и тактика участников рыночных (обменных) отношений и взаимодействий, когда эффективное удовлетворение запросов и разрешение проблем потребителей ведут к успеху организаций и приносят пользу обществу.

– Маркетинг – это поставка нужного товара в нужное место в нужное время по нужной цене в нужных количествах, расцветках, формах и донесение до покупателя нужной информации.

– Маркетинг – это искусство возможного (Игорь Качалов).

– Маркетинг есть просто цивилизованная форма ведения военных действий, где большинство сражений выигрывается словами, идеями и тренированным мышлением (Альберт В. Эмери).

– Маркетинг – это процесс, заключающийся в прогнозировании потребностей потенциальных покупателей и в удовлетворении этих потребностей путем предложения соответствующих товаров – изделий, технологий, услуг и т. д. (Демидов, Завьялов).

– Маркетинг – это осведомление потребителя и противодействие конкурентам.

– Маркетинг – это маркетинг.

## Приложение №10

### Десять идейных заповедей

Один мой знакомый как-то спросил меня, как я работаю с идеями. Это приложение – попытка ответить на его вопрос. Конечно, это не библейские заповеди. Но кому-то же надо написать черновик?

#### **Правило 1. Не убий.**

Ни словом, ни молчанием, ни взглядом не убивай идеи других.

#### **Правило 2. Не дай убить.**

Никогда никому не давай убить свою идею.

#### **Правило 3. Не зевай.**

Идеи приходят быстро, а уходят еще быстрее. Лови момент – фиксируй идеи.

#### **Правило 4. Смотри по сторонам.**

Идеи приходят со всех сторон, а не только в лоб. Смотри во все стороны.

Трижды Герой Советского Союза летчик-истребитель Иван Кожедуб говорил, что для того, чтобы уцелеть в воздушном бою, надо вращать головой на 360 градусов. В бизнесе – как в воздушном бою.

#### **Правило 5. Укради.**

Да, это нормально, если вы используете идеи других.

Три замечания:

- ваши идеи тоже могут украсть;
- не присваивайте идей коллег;
- не делайте этого, если идея защищена патентом или копирайтом.

#### **Правило 6. Перемешивай.**

Комбинируйте свои идеи с чужими. Одна ваша идея плюс одна чужая идея – это еще одна ваша идея.

#### **Правило 7. Делись.**

Как говорил Бернард Шоу: «Если у вас есть яблоко и у меня есть яблоко и мы поменяемся ими, то у нас останется по яблоку. Но если у вас есть идея и у меня есть идея и мы поменяемся этими идеями, то у нас будет по две идеи». Меняйтесь идеями.

#### **Правило 8. Не останавливайся.**

Не переставай придумывать и реализовывать новые идеи. Остановка ведет к творческой смерти.

#### **Правило 9. Реализуй.**

Придумать идею недостаточно. Как бы вы ни гордились количеством и качеством идей, это не главное. Идеи надо воплощать в жизнь.

#### **Правило 10. Гордись.**

Не стесняйся своих идей и достижений. Хорошие идеи и их успешное воплощение – что может быть лучшим поводом для гордости хорошего маркетера?

## Приложение №11

### Самое важное исследование (технология опроса менеджеров по продажам)

Во вступлении к книге я сказал о том, что каждый год для повышения качества маркетинговой поддержки мы проводили опрос всех продавцов и топ-менеджеров российского офиса Lucent Technologies (а позднее и среди партнеров компании).

Опрос проводился независимым консультантом, гарантировалась анонимность ответов, каждому задавались четыре вопроса. Вот они.

1. Как вы оцениваете маркетинг за последний год? Обоснуйте свою оценку.
2. Что положительного вы видите в работе маркетинга?
3. Что не удается, не сделано маркетингом («узкие места»)?
4. Что надо сделать срочно? Срочно! Срочно!!!

Затем консультант обрабатывал ответы, делал отчет и предоставлял его в наше распоряжение.

Такой опрос не стоит проводить сотрудникам отдела маркетинга, и его не стоит делать on-line. Используя термин профессиональных исследователей, это должно быть глубинное интервью, и здесь очень важно, каким будет ваш консультант.

Я рекомендовал бы вам в этом случае не экономить и нанимать профессионала.

Именно он сможет расположить к себе интервьюируемых, сможет вытащить из ваших менеджеров все, что им есть сказать, именно он сможет правильно понять язык жестов, услышать все интонации и прочесть между строк.

Именно он сможет подготовить для вас хороший отчет (в котором вы легко увидите самое главное). И наконец, именно с профессионалом вы сможете составить свои вопросы для опроса, если вы захотите это сделать.

Мне посчастливилось работать с двумя такими профессионалами.

Спасибо, Настя Савальская.

Спасибо, Алла Грибанова.

Ответы на первый вопрос дадут вам ясность об общем отношении к вам, к маркетингу.

Ответы на второй вопрос показывают, чем стоит гордиться, что стоит продолжать делать, что больше всего востребовано менеджерами по продажам.

Раздел «узких мест» и ответы на четвертый вопрос (что нужно срочно сделать) лично для меня всегда являлись самой интересной частью отчета. Здесь можно было найти подтверждение нашим планам, большие и маленькие идеи, критику и предложения. И если мы обращали внимание на этот раздел и работали над идеями и предложениями, которые были сказаны, мы, несомненно, делали лучше и лучше наш маркетинг.

Надо смотреть правде в глаза. Не каждый менеджер по маркетингу захочет услышать и увидеть критику в свой адрес.

Что ж. Решать вам.

Но если вы не знаете, в чем ваша слабость, то как вы станете сильнее?

Могу сказать, что ни одно предложение, которое нам предлагали, не оставалось без нашего внимания. И вот результаты.

В 1997 году оценка за маркетинг была 2,86 (57%), в 1998-м – 4,26 (85%), в 1999-м – 4,64 (93%), а в 2000-м – 4,91 (98%).

В 2001—2003 годах когда я работал в региональной штаб-квартире, я всемерно поощрял своих менеджеров по маркетингу в странах проводить подобные опросы.

И во многих из них это стало традицией.

## Приложение №12

### Книги о маркетинге, которые стоит прочитать

Я уверен, что книги – это лучший источник самообразования. Главное – читать правильные книги.

Правильные книги, с моей точки зрения, это книги, которые содержат ответы на ваши вопросы и/или множество хороших идей.

За последние пять лет я прочитал около 500 книг по маркетингу и менеджменту.

Ниже приводится список книг, которые я смело могу посоветовать вам прочитать. Онигодились мне.

Большинство из рекомендуемых мною книг я прочитал на английском языке. Пожалуйста, проверьте, они могли выйти в русских издательствах.

Самый простой способ приобрести книги на английском языке – это заказать их в интернет-магазине, например на [amazon.com](http://amazon.com), [amazon.de](http://amazon.de) или [amazon.co.uk](http://amazon.co.uk).

Книги на русском вы можете попробовать поискать с помощью сайта [www.BookSearch.ru](http://www.BookSearch.ru).

Уверен, что эти книги понравятся и вам.

**1. «Клиенты на всю жизнь», К. Сьюэлл, П. Браун 224 страницы. Мой рейтинг: 5+ (это не опечатка).**

Мой маркетинговый Бог! Как бы мне хотелось, чтобы я смог прочитать эту книгу десять лет назад (когда я прочитал «Как уцелеть среди акул»). Все точно сложилось бы по-другому. Еще лучше. Сколько бы хороших решений я принял! Скольких бы ошибок не совершил! По правде, эта книга больше про искусство продаж и обслуживания клиентов, про то, как сделать продажи и сервис идеальными. Прочитайте ее с ручкой в руках быстрее, чем ваши конкуренты. Смотрите, чтобы чернил хватило – пометок будет много.

*P.S.* Книга обязательна для прочтения тем, кто занимается маркетингом в автобизнесе (продажа и сервис).

**2. “50 powerful ideas you can use to keep your customers”, P. R. Tim 120 страниц. Мой рейтинг: 4 (из 5).**

Книга написана в 1995 году, но не потеряла актуальности до сих пор – простые, но эффективные советы, хорошие примеры. Заплатить 10 долларов за 50 идей – согласитесь, это хорошая сделка. Переведена на русский язык.

**3. “Winning Marketing Strategies. Hundreds of Proven-Effective Marketing and Sales Strategies for Every Business Situation”, Barry Feig 380 страниц. Мой рейтинг: 5.**

Наверное, это одна из лучших книг, которые я прочитал за последнее время: почти каждая ее страница содержит практические советы о том, как сделать ваш маркетинг лучше. Это одна из тех книг, которые вы должны держать на столе: во-первых, она солидно выглядит и звучит; во-вторых, это почти практическая энциклопедия маркетинга и вы можете воспользоваться ею во многих случаях. Рекомендую.

**4. “Marketing on a tight budget”, Patrick Forsyth 240 страниц. Мой рейтинг: 4.**

Книги британских авторов о маркетинге, за редким исключением, неинтересны и бесполезны (или мне не везло?). Эта – исключение. Отличный стиль, много хороших идей. И свою основную задачу она выполняет. Если у вас напряженная ситуация с бюджетом, эта книга для вас. К сожалению, в ней есть очень слабые главы. Переведена на русский язык.

**5. “The new marketing manifesto. The 12 rules for building successful brands in the 21st century”, John Grant**

**250 страниц.** *Мой рейтинг: 4+.*

Фантастически интересная книга. Я получил настоящее удовольствие от чтения – свежий взгляд на основы маркетинга. Одна проблема: это книга о макромаркетинге.

**6. “Quick answers to marketing questions”, Aliston Alsbury, Ros Jay**

**300 страниц.** *Мой рейтинг: 5-.*

Стиль, в котором написана эта книга, просто гениален (прост и гениален). Есть вопрос, и есть ответ, подкрепленный статистикой, фактами или данными исследований. Два недостатка: данные только на основе маркетинговой практики Великобритании и только часть маркетинга охвачена этой книгой. Надеюсь, что продолжение от этих авторов по следует. Переведена на русский язык.

**7. «Руководство по маркетингу консалтинговых услуг», Михаил Иванов и Михаил Фербер**

**144 страницы.** *Мой рейтинг: 4.* Читать интересно.

Прочитанное полезно (я не в консультационном бизнесе, но рядом; читателям из консалтингового бизнеса прочитать эту книгу будет очень полезно).

Михаилам удалось сделать удачную компиляцию многих источников и добавить немало своих наблюдений, мыслей и заключений.

Перефразируя авторов, можно сказать, что им удалось перенести свою репутацию на свое произведение – хорошие практики написали хорошую книгу.

Ждем продолжения – и при этом надеемся, что авторам удастся избежать второго эффекта Иванова—Фербера (уста8. **“The complete idiot’s guide to direct marketing”, Robert W. Bly**

**360 страниц.** *Мой рейтинг: 5.*

Я думаю, что большинство агентств прямого маркетинга втайне мечтает, что менеджеры по маркетингу никогда не прочитают эту книгу. Когда вы закроете ее, первый вопрос, который придет вам на ум, будет: «А зачем мне агентство?»

Я теперь сам все смогу сделать».

И это правда – из этой книги вы узнаете много, очень много о прямом маркетинге.

Множество идей, советов, трюков – все от профессионала в этой области.

**9. “Marketing Management and Strategy”, Peter Doyle 460 страниц .Мой рейтинг: 5.**

Отличная теоретическая книга. Если вам потребуются свежие теоретические знания и идеи, то вам лучше прочитать ее, чем еще раз перечитывать Филипа Котлера.

**10. “Simplicity Marketing”, Steven Cristol and Peter Sealey 270 страниц .Мой рейтинг: 4+.**

Мне эта книга понравилась. Автор считает, что покупатели находятся в состоянии стресса, и если вы сделаете процесс принятия решения о покупке, то есть жизнь ваших клиентов, проще, то вы их завоюете навсегда. Для этого ваш маркетинг должен быть простым. Много рекомендаций, идей. Книга читается легко, но, к сожалению, многим компаниям почему-то тяжело следовать советам, которые дает автор.

**11. “Advertising Management”, R. Botra 750 страниц .Мой рейтинг: 4+.**

Все, что вы хотели знать об управлении рекламой, – под обложкой этой отличной книги. Один недостаток: она немного устарела. Но если вы ее прочитаете, тайн в рекламе для вас почти не останется. Переведена на русский язык.

**12. “Marketing Kit for Dummies”, A .Niam 360 страниц.Мой рейтинг: 4—.**

Если вы, как и я, броситесь заказывать эту книгу после прочтения книги “PR Kit for Dummies”, то знайте: она намного хуже. Два плюса: CD с неплохими материалами и много



советов в стиле «партизанского» маркетинга. Читается легко, но эту книгу можно легко пропустить – много не потеряете.

**13. “Guerilla Marketing Attack”, J. C. Levinson 190 страниц .Мой рейтинг: 4.**

Я прочитал много книг про «партизанский» маркетинг, эта – одна из лучших. Почти все книги про «партизанский» маркетинг отличают хороший стиль, множество практических советов и рекомендаций, много идей. Автор знает, о чем пишет. Недостаток – книга целиком основана на американском опыте. Переведена на русский язык.

**14. “ Marketing Outrageously ”, Jon Spoolstra 250 страниц.Мой рейтинг: 4+.**

Вообще-то это книга о спортивном маркетинге. Но вы легко можете применить советы и идеи автора (а их очень много) в своей практике, какой бы она ни была. Еще один плюс: читается легко, как художественная литература. Переведена на русский язык (вышла в издательстве «Питер»). P.S. Не покупайте другую книгу этого автора “Ice to Eskimos”. Намного хуже.

**15. “Business beyond the box”, John O’Keefe**

**240 страниц .Мой рейтинг: 5+ (опять не опечатка).**

Эта книга не про маркетинг, но я включаю ее в список. Причина следующая: все, кто принимает решения, должны прочитать эту книгу. Точка. Я очень расстроился, что не прочитал ее раньше. Очень бы помогла! Так что найдите эту книгу, купите, прочитайте, перечитывайте.

**16. “ Press here !”, A . Gurton**

**340 страниц.Мой рейтинг: 5-.**

Неплохое чтение для тех, кому нужны знания в PR. Если вы в PR, то, мне кажется, вам следует иметь свой экземпляр этой книги. Переведена на русский язык.

**17. “How to run a successful conference”, John G. Fisher 150 страниц .Мой рейтинг: 5.**

Если вы прочитаете эту книгу, то вам просто не удастся провести плохую или посредственную конференцию. Просто не удастся.

**18. “How to drive your competition crazy”, Guy Kawasaki 320 страниц .Мой рейтинг: 5.**

Как говорят американцы, «два больших пальца вверх». Мне книга очень понравилась. Отличный стиль (с юмором!), легко читается, полно советов, хороших идей. К сожалению, другие книги этого автора на меня большого впечатления уже не произвели.

Переведена на русский язык.

**19. “Selling the invisible”, Harry Beckwith 230 страниц .Мой рейтинг: 4.**

Книга о маркетинге услуг. Очень много интересных мыслей, трюков и приемов. Если ваша компания продает сервис, вам стоит прочитать эту книгу. Вторая книга этого автора – «T e invisible touch» – намного слабее. Переведена на русский язык.

**20. “ PR Kit forDummies ”, Eric Yaverbaum, Bob Bly 320 страниц.Мой рейтинг: 5.**

Купите эту книгу и прочитайте. «Чайником» после этого вы не будете точно. Книга идет в комплекте с CD. Содержимое этого CD я тоже оцениваю на «5».

**21. “Bottom-up Marketing”, Al Ries, Jack Trout 220 страниц .Мой рейтинг: 5.**

Эта книга заставит вас подумать. Что вы делаете? Зачем? Правильно ли вы это делаете? Очень хорошая книга!

**22. “T e complete idiot’s guide to Meetings and Event Planning”, Robin E. Graven, L. J. Golabowski 340 страниц .Мой рейтинг: 5+ (еще один шедевр).**

До прочтения этой книги я думал, что знаю все о том, как проводить семинары и бизнес-мероприятия. Как я ошибался! Суперкнига. Хотел бы я прочитать ее в начале своей карьеры.

Книга, которую должен прочитать каждый менеджер по маркетингу. Мало кому удастся сделать карьеру в маркетинге, не проводя бизнес-мероприятий. Эта книга должна быть в вашей библиотеке.

**23. «Десять заповедей бизнеса и как их нарушать», Билл Фромм**

**158 страниц.***Мой рейтинг: 5.*

Отличная книга о том, как важно быть творческим человеком, генерировать идеи и быть готовым нарушать установленные правила. Многие советы из этой книги я моментально применил на практике. Многими пользуюсь до сих пор.

**24. «Конкурентная разведка. Уроки из окопов» / Под ред. Джона Прескота, Стивена Миллера**

**336 страниц.***Мой рейтинг: 4+.*

Эта книга – сборник статей и презентаций профессионалов мирового уровня, занимающихся конкурентной разведкой – аналитикой рынка, внешней среды, конкурентов и собственной компании.

Очень конкретно. Весьма подробно. Внутренняя кухня без секретов (ну, почти без секретов).

**25. «Враг внутри. Когда покупатели думают, что нам не до них», Р.Бучанан**

**384 страницы.***Мой рейтинг: 4.*

Книга написана профессором, и при этом она невероятно практична. Конечно же, много зауми и теории, но в целом очень полезное чтение. Множество дельных мыслей (заставляющих задуматься) и хороших советов (зовущих к действию).

**26. «Рекламные процедуры Клеппнера», Дж. Т. Рассел, У. Р. Лейн**

**928 страниц.***Мой рейтинг: 4.*

Эта книга – учебник по рекламе. Хороший. Местами – полезный.

**27. «Малозатратный маркетинг», Р. Джей 240 страниц.***Мой рейтинг: 4.*

Прекрасная книга для менеджера по маркетингу, которому многое приходится делать своими руками, – этакий сборник ноу-хау, советов и рекомендаций. Жалко, что автор не удержался и разбавил ее содержание некоторым количеством «воды» (хм-м, приличным). За что и получает «4», а мог бы получить «5».

**28. «Мудрая идея», С.Ривкин, Ф.Сейтель 240 страницы.***Мой рейтинг: 4.*

Книга о том, как придумывать новые идеи, где их искать. Таких книг много, но эта заточена под маркетинг и написана весело.

**29. «Сила простоты», Джек Траут 224 страницы.***Мой рейтинг: 4+.*

Я не знаю никого, кому бы не понравилась эта книга. И наверное, это единственная бизнес-книга, читая которую я постоянно смеялся. В ней столько же смысла, сколько и фана. Поверьте, после того как вы прочтаете ее, вы по-другому будете смотреть на многие сложные вещи. Совсем по-другому.

**30. “The fall of advertising and the rise of PR”, Al Ries, Laure Ries**

**290 страниц.***Мой рейтинг: 4.*

Такое ощущение, что книга написана авторами по заказу Американской ассоциации PR. Основная идея книги – бренд надо продвигать в массы через PR, и только потом подключать рекламу. Вам лучше прочитать книгу. Переведена на русский язык.

**31. “The end of advertising as we know it”, Sergio Zyman 240 страниц.***Мой рейтинг: 4.*

Пишет Займан хорошо (это его третья книга). Конкретно и с уважением к каждому маркетинговому доллару. Но название не соответствует содержанию. Путаница с понятиями. Множество повторов (стиль такой). Спорных моментов еще больше. Но многочисленные недостатки не перевешивают еще более многочисленных достоинств. Рекомендуется для прочтения всем менеджерам по маркетингу из FMCG постранично. Менеджерам из других отраслей можно читать по диагонали. Переведена на русский язык.

**32. “Customer Winback. How to recapture lost customers – and keep them loyal”, Jill Grifn, Michael W. Lowenstein 315 страниц.***Мой рейтинг: 4.*

Хорошая и полезная книга. Название соответствует содержанию. Если вы хотите определить причины, по которым клиенты покидают вашу компанию, и что сделать, чтобы остановить этот процесс, – эта книга то, что надо. Предупреждение: для восприятия нелегка, требует вдумчивого прочтения.

**33. “101 ways to promoteyourself”, R .Pinskey 390 страниц.Мой рейтинг: 4.**

Первый раз в жизни я прочитал книгу, где название с цифрой на обложке – правда. Вы действительно можете найти в этой книге 101 способ (и даже больше) продвинуть себя, вашу компанию или решения.

Другое достоинство этой книги в том, что она написана в виде вопросов и ответов, и поэтому вы можете просмотреть ее очень быстро. Что я вам и рекомендую.

**34. “Dear James. Secrets of success from a Management Maverick”, J. Timpson 350 страниц.Мой рейтинг: 4+.**

Интересная и полезная книга с массой примеров, советов, идей и секретов. Автор – владелец крупной сети британских магазинов по ремонту обуви, часов и изготовлению ключей.

Книга обязательна для прочтения менеджерам по маркетингу, работающим в розничной торговле. Мне очень бы хотелось, чтобы наши магазины работали так же.

**35. “Up the organization”, Robert Townsend 188 страниц .Мой рейтинг: 4+.**

Опубликована в 1970 году, где-то в конце 80-х переведена и издана в Москве. Эта книжка, в русском издании страниц на 80, здорово пригодилась мне в начале моей карьеры. Многие идеи из нее я применил, работая в фотобизнесе. Я перечитал эту книгу в январе 2003 года – 80% материала интересно и актуально до сих пор. Если вам удастся достать эту книгу на русском (я свой русский экземпляр потерял лет десять назад) или на английском языке (не переиздавалась с 1970 года и малодоступна даже в США), я уверен, что вам она понравится.

**36. “Customer satisfaction is worthless, customer loyalty is priceless”, J.Gitomer 280 страниц.Мой рейтинг: 4.**

Рекомендую тем менеджерам по маркетингу, которые работают в сфере обслуживания, – вам понравится точно. И несомненно, пригодится.

Книга читается очень легко, множество хороших идей и полезных советов. Написана отличным языком. Наверное, самая интересная и полезная книга о лояльности клиентов, которая мне попадалась. Переведена на русский язык (вышла в издательстве «Питер»).

**37. “Общество мечты”, Ролф Йенсен 272 страницы.Мой рейтинг: 4—.**

Ярко, живо, интересно... местами похоже на «Фанки-бизнес». Книга о том, каким будет будущее и как на этом заработать. Но эта книга не увлекает, как «Фанки-бизнес», и в ней нет конкретных советов – просто прогнозы. Которые, как и прогнозы погоды, иногда сбываются, а иногда – нет.

Читать обязательно менеджерам по маркетингу из компаний, которые занимаются туризмом и организацией развлечений. Другим рекомендуется для расширения кругозора.

**38. “A Genies’s Wisdom. A fable of how a CEO learned to be a marketing genius”, Jack Trout 120 страниц.Мой рейтинг: 3.**

Книга для руководителя компании, который ничего не понимает в маркетинге.

Джек Траут написал книгу в стиле «Who moved my cheese», попытаться на 120 страницах рассказать о том, что такое маркетинг. Получилось неплохо (а когда у Траута было плохо?).

Те, кто читал все его предыдущие книги, будут раз очарованы (отсюда и моя низкая оценка).

Просто надо понимать, что целевая аудитория у этой книги совсем другая.

Это может быть подарком вашему руководителю, который мало что понимает в маркетинге, – вместе с копией главы

«Каков топ, таков и маркетинговый приход».

Переведена на русский язык.

**39. «Как уцелеть среди акул», Харви Маккей 172 страницы. *Мой рейтинг: 5.***

Это одна из книг, которые сделали меня. Я уверен, что моя карьера сложилась бы гораздо хуже, если бы я в свое время не прочитал эту книгу. С 1991 года я признателен Харви. Гениальный а втор.

**40. «Слово на вес золота», Г.Харрис 256 страниц. *Мой рейтинг: 4+.***

Отличная книга, которая станет источником многочисленных хороших идей для маркетинга за «три копейки». Будет особенно полезна тем, кто работает в малом бизнесе. Свои золотые идеи в этой книге вы точно найдете.

**41. «Креативные стратегии в рекламе», А.Д.Джулер, Б.Л.Дрюниани 384 страницы. *Мой рейтинг: 4+.***

Крепкое учебное пособие с массой полезных и конкретных советов.

**42. «Маркетинговые коммуникации: современная креативная реклама», Д.Ядин 488 страниц. *Мой рейтинг: 5—.***

Знакомьтесь: вот автор, который убил мою мечту написать книгу о том, как делать рекламу. Таких желающих наверняка было много, но он максимально приблизился к идеалу. Чуть-чуть убавить «воды» и выкинуть пару ненужных глав – и перед вами прекрасное руководство по созданию рекламы.

**43. «Огилви о рекламе», Д.Огилви 232 страницы. *Мой рейтинг: 5—.***

Классика. Хоть книга и написана в 1983 году, читается она с большим интересом и пользой (но делайте поправку на 20 лет!).

**44. «Как использовать торговые выставки с максимальным эффектом», Стив Миллер 126 страниц. *Мой рейтинг: 5—.***

Пожалуй, лучшая книга о том, как готовиться к вы ставкам и проводить их.

**45. “Total Integrated Marketing”, J.M.Hulbert 354 страницы . *Мой рейтинг: 4.***

Очередная попытка придумать продолжение маркетингу и повод написать книгу. Однако книга интересная – конечно, в ней больше теории, чем практики, но даже теория здесь подается нестандартно.

**46. “How to sell yourself. Winning techniques for selling yourself... your ideas... your message”, Arch Lustberg 204 страницы . *Мой рейтинг: 5—.***

Очень полезная и интересная книга. Содержание полностью соответствует названию. Множество полезных советов, прекрасно поданных и структурированных.

**47. «Как завоевать клиента», Н.Рысев 256 страниц. *Мой рейтинг: 4+.***

Идея книги новаторская: проследить путь от Потенциального Покупателя к Посетителю, от него к Покупателю, потом к Клиенту и затем к Приверженцу, причем описать те сбытовые и маркетинговые приемы, которые помогают продвигать клиента по этой цепочке. Я прочитал много книг, но такого подхода не встречал. А он отличный. Bravo, Николай!

**48. «Маркетинг: сделай сам», Б.Резниченко 192 страницы. *Мой рейтинг: 4—.***

Лед тронулся... появилась еще одна книга, написанная отечественным автором и при этом не являющаяся компиляцией учебников Котлера.

Книга написана практиком, поэтому читать ее как минимум интересно (всегда любопытно знать мнение других о том, что, казалось бы, уже давно известно).

Книга прекрасно доказывает, что у каждого свой маркетинг. И маркетинг у Бориса, как мне кажется, правильный.

**49. «Маркетинг от А до Я», Филип Котлер 224 страницы. *Мой рейтинг: 5—.***

Книга удивила меня и удивит любого, кто помнит классические книги Котлера «Основы маркетинга» и «Управление маркетингом».

Котлер написал книгу, которую можно было бы ожидать от Траута, Фокса или Беквита – но не от него. Необычная структура (от А до Я).

Анекдоты (!) и цитаты великих людей. Вещи немыслимые в его классических книгах.

Много ссылок на других авторов (уважительных). Одним словом, человек, который призывал нас диверсифицироваться в тех случаях, когда этого требует рынок, сам сделал это и написал интересную, простую и качественную книгу о маркетинге (в отличие от уж совсем примитивной «Волшебной лампы» Траута). Минусы.

Котлер выбрал 80 ключевых, с его точки зрения, концепций маркетинга, которые рассматривает в своей книге. Не все они будут актуальны для российского читателя. А многие интересные для нас вещи описаны до неприличия кратко. Жаль. И ужасно интересно, какой будет его следующая книга.

**50. «Маркетинговые войны», Эл Райс, Джек Траут 256 страниц. Мой рейтинг: 4—.**

Культовая книга для многих. Не спорю, она будет полезной. Очень многие мысли из нее были позже расширены в других книгах этих авторов. Однако есть два «но». Во-первых, масштаб. Слишком большие компании рассматриваются здесь. Решения, которые предлагаются авторами, даны для уровня директоров компаний, вице-президентов по маркетингу. Это ваш уровень? Будем реалистами, вы можете знать, как надо делать (как не надо делать), но положила руку на сердце – такие решения принимаете вы? Насколько сильна степень вашего участия в таких решениях? Во-вторых, я не согласен с тем, что к маркетингу стоит подходить как к войне. Авторы могут сформировать у вас мнение, что маркетинг – это то, что направлено против конкурентов. Но все же прочитайте. Мировой бестселлер все-таки.

**51. «Почему мы покупаем, или Как заставить покупать», Пако Андерхилл 368 страниц. Мой рейтинг: 4+.**

Для менеджера по маркетингу из ритейла – чтение в самый раз после книги «Dear James». Отличное пособие по организации розничной торговли. Книга просто напичкана полезными советами.

Менеджер по маркетингу из оптовой торговли может рассматривать эту книгу как хороший подарок своим коллегам – партнерам из розничных сетей.

**52. «Реклама. Научный подход», Клод Хопкинс 96 страниц. Мой рейтинг: 4.**

Да... Вот видишь в книге подзаголовок «Практика чего-то там» или «1000 и 1 совет» – и попадаешь на заумное чтение, отягощенное теоретическими рассуждениями, графиками, схемами и теориями. А здесь подзаголовок «Научный подход», и при этом все четко, ясно и понятно. Единственное, надо сделать поправку на то, что книга написана в начале прошлого века.

А так я бы подписался почти под каждой фразой. Благо их немного. И краткость – это еще одно достоинство этой книги.

**53. «Маркетинговый анализ», И. Березин 352 страницы. Мой рейтинг: 4.**

Неплохая книга получилась у моего тезки, только название неудачное – узковато, затронутые темы намного шире.

**54. «Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг», Ж.-Ж. Ламбен**

**796 страниц. Мой рейтинг: 5—.**

Книга «европейского Котлера» – если одним словом, отличная. Прекрасное чтение и для студента, и для практика – причем работающего в любой компании.

**55. «Фиолетовая корова», Сет Годин 192 страницы. Мой рейтинг: 4.**

Книга одной умной мысли («выделяться надо!») со многими хорошими идеями. Читать стоит хотя бы ради страницы 98.

**56. «10 смертных грехов маркетинга», Ф.Котлер 160 страниц.Мой рейтинг: 4.**

Я смотрю, формат бизнес-книги меняется... На смену талмудам на 500—1000 страниц пришли книги, написанные крупным шрифтом на 100—150 страниц. Гуру маркетинга – молодец: эту книгу читать интересно и полезно, и при этом очень просто.

Конечно, вряд ли вы совершаете все десять грехов, описанных Котлером (вы наверняка совершаете больше!), – но почему бы не посмотреть, какие ошибки совершает передовой Запад?

**57. «Как создать успешную рекламу?», Э.Фарби 256 страниц.Мой рейтинг: 5–.**

Идеальный читатель этой книги – менеджер по рекламе, менеджер рекламного агентства или рекламной службы СМИ. Очень хороший учебник по рекламе. Конкретный и короткий.

**58. «Коронуя покупателя», Ф.Куинн 112 страниц.Мой рейтинг: 4.**

Чтение интересное, конкретное и полезное. Книга написана директором розничной сети супермаркетов Ирландии. Маркетеры нашей розницы много чему могут научиться.

**59. «Маркетинг: новые технологии в России», В.Терещенко**

**416 страниц.Мой рейтинг: 4.**

Перед вами русский Котлер. Так хорошо про маркетинг как науку из наших еще не писал никто. Прекрасное дополнение к «Основам маркетинга». Много примеров из российской практики и учет наших специфик – все на месте. Автор много прочитал, много проработал – и вот хороший результат.

**60. “ Trout on strategy”, J .Trout 150 страниц.Мой рейтинг: 4.**

Джек просто молодец! Очень коротко и очень по делу. Все, что мы с удовольствием читали раньше, – здесь. Ура. Примеры, кочующие из книги в книгу, тоже здесь. Увы. Повторение – мать учения.

Читайте Джека. Стратегизируйтесь. С помощью его книги это будет сделать просто, легко и быстро. Как пишет автор: «Стратегия – это все, что делает вас отличным от других». Отличитесь – прочитайте. Переведена на русский язык (вышла в издательстве «Питер»).

**61. «Стимулирование сбыта. Как провести эффективную промо-акцию», Д.Камминз**

**308 страниц.Мой рейтинг: 4.**

Книга на вопрос отвечает. Читать ее тяжело. Много практических знаний, но они разбавлены очень большим количеством теории...

**62. «Клиенты, имеющие для вас значение», Тони Крэм 286 страниц.Мой рейтинг: 4+.**

Эту книгу надо читать с ручкой в руке – и будьте готовы к тому, что пометок придется делать много. Тут масса хороших примеров, идей, мыслей и правил. Любой маркетер, желающий быть более полезным для своей компании, должен прочитать эту книгу.

**63. “T e fundamentals of business to business sales and marketing”, John M. Coe**

**240 страниц.Мой рейтинг: 4+.**

Практик B2B о практике. Цинично. Прагматично. Я читал...

думал... и часто восклицал «вау!». Но еще чаще – «йес!».

**64. “ Meaningful Marketing ”,D . Hall 286 страниц.Мой рейтинг: 5–.**

Прелестно-прелестно... Так должны писать все ученые. Что мы имеем? 270 страниц текста.

100 научно доказанных фактов (на основе 2000 научных исследований).

И, как следствие, 402 полезных совета.

Конечно, тот, кто много читает, уже знает о многих советах... Но много нового!

**65. «Новые маркетинговые технологии», Ф.Котлер, Ф. Триас де Без**

**192 страницы.Мой рейтинг: 4+.**

Простой, понятный язык, рисуночки, выводы в конце каждой главы (недлинной, как правило). Читать интересно. И несомненно, полезно.

Книга о том, как использовать латеральный маркетинг для разработки новых товаров. («Латеральный маркетинг <...> дает возможность использовать отброшенные потребности, целевых потребителей, способы использования, ситуации и атрибуты для идей новых, неординарных товаров»).

**66. «Курс МВА по маркетингу», Ч.Шив, А.Хайэм 718 страниц. Мой рейтинг: 4–.**

Полный набор теоретических знаний о маркетинге с достаточно большим количеством примеров из практики. «Прослушать» курс МВА по маркетингу можно примерно за 15 долл. – количество часов зависит от того, как быстро вы читаете (или как хорошо вы практикуете выборочное чтение) и насколько вы подкованы в настоящее время; лично я потратил на эту книгу около 4,5 часа. Отличное сочетание нужной теории и множества кейсов.

Чем эта книга отличается от книг Котлера? Больше примеров из практики (кейсы – часть стиля МВА). Ироничный стиль (создается ощущение, что говоришь с умными людьми). Минусы?

На ваши вопросы никто не ответит (что же, ответы можно найти в других источниках).

Ваши знания никто не оценит (ох, они все равно мало пригодны для 95% читателей).

И вы не сможете повесить на стенку диплом МВА. Но если вы оставите эту книгу в своей рабочей библиотеке или на столе – внимание и уважение вам обеспечено. Стоит прочитать перед тем, как пойти учиться на МВА.

## Приложение №13

### Книги, которые стоит посоветовать прочитать коллегам из отдела продаж и почему

Менеджер по маркетингу должен делать все возможное, чтобы помочь отделу продаж. Один из способов – помочь им расти профессионально, через образование.

Для профессионального роста могут быть полезны конференции, мастер-классы, тренинги и семинары – подсовывайте сотрудникам отдела продаж материалы о них (вырезки, интернет-ссылки).

Также для этого может быть использован и менее дорогостоящий способ – профессиональные книги.

Почему бы в этом случае не выступить инициатором создания «библиотеки книг по искусству и управлению продажами»?

Купите с десятков хороших книг, принесите их руководителю отдела продаж и договоритесь с ним, что вы будете пополнять библиотеку, а помощник руководителя будет вести учет выданных книг (возможна и более простая схема – просто приносите и рекомендуйте для прочтения хорошие книги вашим коллегам из отдела продаж).

В чем же здесь ваш интерес? Это просто.

Чем выше продажи компании, тем интереснее маркетинг.

Вот некоторые книги для вашей библиотеки, которые я могу порекомендовать.

**1. «25 навыков продаж, или То, чему не учат в школах бизнеса», С.Шиффман**

*176 страниц.* Интересная и полезная книжечка по искусству продаж для менеджеров.

Коротко, с примерами, по делу.

**2. «Продажи. Базовый курс. Часть 6. Привлечение и удержание клиентов & работа с рекламациями», В. Кюппер**

*88 страниц.* Книга для руководителя отдела продаж. Коротко – и по делу.

**3. «Почему вы не можете определить своих стратегически важных клиентов?»**,

**П.Чевертон**

*144 страницы.* Идеальный читатель этой книги – руководитель отдела продаж, менеджер по КА (key account). Если бы можно было ужать эту книгу до 40 страниц, то цены бы ей не было... Ответ на вопрос в названии книга дает, но очень многословно.

**4. «Продажи. Базовый курс. Часть 9. Работа по возврату клиентов & психология сервиса», М.Гамс**

*74 страницы.* Очень конкретная и очень полезная книга для директора по продажам.

**5. «Как повысить эффективность работы с клиентами», Т.Фостер**

*160 страниц.* Неплохое пособие по указанной теме. Есть общие места, банальности, есть теория... Но есть и хорошие практические советы. Ради них и стоит прочитать эти 158 страниц.

**6. «Как продать колесо», Д.Кокс, Г.Стивенс**

*288 страниц.* Результаты серьезного исследования (см. последние десять страниц книги) «упакованы» в несерьезную форму – исторический роман.

Для профессионалов продаж чтение этой книги просто «детский сад» (рекомендую дать прочитать детям, которых вы хотите видеть продавцами в недалеком будущем). Но повторение известных истин – мать учения. Порекommendуйте эту книгу вашим продавцам для чтения в отпуске.

**7. “Customer-focused selling (Streetwise)”, Nancy Stephens**



*390 страниц.* Очень-очень добротный учебник по искусству продаж для начинающего менеджера по продажам.

**8. “T e ultimate business presentation book. Make a great impression every time”, M.Yate, P.Sander**

*240 страниц.* Менеджерам по продажам постоянно приходится делать презентации, и эта книга может прекрасно помочь им в этом. Одна из лучших книг на эту тему, что я читал.

**9. «Управление продажами», В.Вертоградов**

Читал в рукописи, вышла в издательстве «Питер». Книга для руководителя отдела продаж (или того, кто мечтает им стать). Бодрое начало, так себе середина и нудное окончание: у автора, к сожалению, не хватило «дыхалки» на всю книгу. Много конкретных советов. Но сухоовато – и даже анекдоты не помогают. В общем и целом хорошее руководство по организации продаж.

**10. “Customer Centered Selling”, R.Jolles**

*360 страниц.* Хорошая, крепкая, практичная книга как для менеджера, так и для директора по продажам.

**11. “Superstar sales manager’s secrets”, B.Farber**

*150 страниц.* Неплохая книга для новоиспеченного директора по продажам, с большим количеством советов на каждый день. Жалко, что слишком много американских советов. Но в целом очень неплохо.

**12. «Мастерство продажи», М.Завадский**

*240 страниц.* Книга для начинающего менеджера по продажам. Хорошо то, что книга «русифицирована»: неплохая подборка-выжимка из иностранных книг плюс опыт автора – читать интересно, а что неинтересно, то всегда можно пропустить.

**13. «Школа продаж», А.Деревицкий**

*272 страницы.* Читать интересно, местами весело и – полезно. Книга конкретная, полная советов (не всегда, возможно, полезных, но всегда коротких! А краткость – вы помните, чья родственница...).

Все темы продаж книга не закрывает, но в любой школе есть несколько классов. Этот – классный.

## Приложение №14

### Сайты-фавориты

Чтение книг очень полезно, я уже отмечал это. Одна проблема с чтением книг: на освоение профессиональной литературы у менеджера по маркетингу обычно нет времени.

Альтернативой чтению книг может стать изучение профессиональных интернет-сайтов. Некоторые я могу порекомендовать.

Я не даю им оценки. Но дам совет: проведите по 10—30 минут на каждом из них и выясните для себя, стоит ли продолжать ими пользоваться (оставить в папке Favorites), и если стоит, то как часто.

#### **Сайты на русском языке:**

[www.creatiff.ru](http://www.creatiff.ru)

[www.4p.ru](http://www.4p.ru)

[www.sostav.ru](http://www.sostav.ru)

[www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru)

[www.ram.ru](http://www.ram.ru)

[www.cfin.ru/marketing](http://www.cfin.ru/marketing)

[www.createbrand.ru](http://www.createbrand.ru)

[www.marketing-ua.com](http://www.marketing-ua.com)

[www.marketologi.ru](http://www.marketologi.ru)

[www.dis.ru](http://www.dis.ru)

[www.admarket.ru](http://www.admarket.ru)

[www.mstudy.ru](http://www.mstudy.ru)

#### **Сайты на английском языке:**

[www.marketingprofs.com](http://www.marketingprofs.com)

[www.knowthis.com](http://www.knowthis.com)

[www.marketingsherpa.com](http://www.marketingsherpa.com)

[www.clickz.com](http://www.clickz.com)

[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

И не ограничивайте себя этим списком. Чем больше сайтов вы будете знать и использовать, тем лучше.

## Приложение №15

### Мобильные выставочные стенды – для выставок, презентаций и точек продаж

Что такое мобильный выставочный стенд, знает сейчас, наверное, каждый менеджер по маркетингу.

Своего рода палочка-выручалочка, практически по мановению вашей руки (точнее – рук: для точности надо отметить, что только одну конструкцию можно развернуть одной рукой) превращающая чемодан, планшет или тубус в красочный рекламный плакат, билл-борд или даже выставочную экспозицию.

Мне кажется, что я был одним из первых заказчиков компании «Дар-Экспо» (официальный представитель Maxibit W.W. AB в России) – в далеком 1993 году (и я точно узнал, что такое мобильный стенд, раньше, чем что такое мобильный телефон).

Компании Ciba-Geigy, в которой я работал, потребовался мобильный стенд, который бы сопровождал менеджеров по продажам и развитию бизнеса в командировках по странам СНГ.

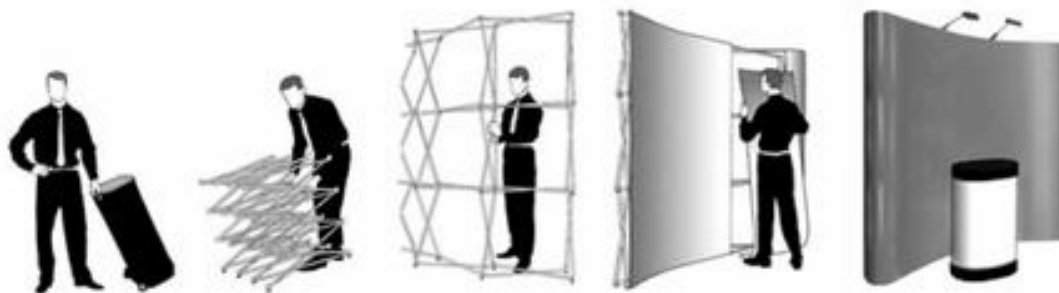
Вещь, хорошо знакомая нашим западным коллегам, была в новинку в нашей стране.

Я рисковал, сильно рисковал, размещая заказ на мобильный стенд в компании «Дар-Экспо»... Как я уже говорил, кажется, я был первым заказчиком.

Но я ничуть не пожалел, когда пришел в офис забирать готовый стенд.

На моих глазах двое сотрудников развернули его за три минуты (позже я укладывался в пять – но один), установили лампы освещения... Красота!

Я вернулся в офис с чемоданом, развернул его (сверяясь с инструкцией) перед менеджерами по продажам – и стал героем.



Вот так примерно выглядел мой триумф.

Трудно было придумать более эффективный способ помочь своим коллегам в их удаленных презентациях. Большая, заметная картинка, яркое освещение, удобные лотки для наших рекламных материалов... Стенд работал на 100%!

А через некоторое время я заказал в «Дар-Экспо» еще один стенд. Мои коллеги старались не уезжать в командировки без мобильного стенда, и одного стало явно не хватать...

Потом я перешел работать в «Фавор» и снова заказал мобильный стенд, уже для постоянной экспозиции фототоваров Kopisa в нашем офисе, а затем и в фирменном магазине.

Прошло 13 лет...

Компания «Дар-Экспо» по-прежнему помогает менеджерам по маркетингу.

Но изменились возможности компании: теперь вы можете выбирать мобильный стенд по своему вкусу и средствам, разворачивая на мобильном оборудовании выставочные комплексы площадью до 200 кв. м.

Вы можете использовать мобильные стенды, изготовленные из легких, качественных (пожизненная гарантия) конструкций, разворачиваемых за считанные минуты одним человеком (в некоторых случаях понадобится помощник), – и экономить выставочный бюджет, привлекать внимание, «цеплять» спешащего клиента – одним словом, помогать продавать.

Ниже приведены только пять из более чем десяти стандартных вариантов (возможно также изготовление «заточенных» именно под вашу компанию или продукцию конструкций).

	Original	Stage	Network	Solo	Icon
Выставка	**	**	**	*	*
Презентация	**	*	**	*	*
Точка продаж	*		*	**	*
Конференция		**	*		

\*\* – подходит отлично  
\* – подходит хорошо

Можно воспользоваться моей таблицей-подсказкой, но повторю еще раз: возможности мобильных стендов гораздо шире.

Перефразируя известное высказывание «Весь мир в кармане», можно сказать: «Весь стенд в кармане».

И карман мобильный стенд особо не тянет.

Это отличная инвестиция, которая быстро окупается, отлично работает на продажи и служит долго.

Еще никого не увольняли за то, что он купил мобильный стенд.

А благодарили многих.

Рекомендую и вам заслужить благодарность менеджеров по продажам.

Компания «Дар-Экспо», официальный дистрибьютор Maxibit W.W. AB в России

[www.maxibit.ru](http://www.maxibit.ru)

[dar@maxibit.ru](mailto:dar@maxibit.ru)

(495) 363-2500 (многоканальный).

Шоу-рум: Москва, ул. Верхняя Красносельская, 2.

## Заключение

*А теперь идите и измените весь мир.  
Чарльз Краутхаммер (на церемонии вручения дипломов в  
университете McGill, Монреаль, Канада)*

Думайте.

Копируйте.

Улучшайтесь.

Не останавливайтесь в самосовершенствовании.

Попробуйте еще раз пробежаться по книге. Прямо сейчас.

Сколько пометок вы сделали?

Сколько идей у вас появилось?

Попробуйте прямо сейчас сделать свой список «Топ-5»: запишите ниже пять наиболее подходящих для вас советов, пять наиболее эффективных идей.

Попробуйте их реализовать прямо на этой (или на следующей) неделе.

Потом можете снова просмотреть книгу.

«Топ-5» идей/приемов для маркетинга на 100%:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

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

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

Сделайте мой рабочий девиз своим: «Fun! Drive! Results!»

Работайте на результат, работайте быстро и получайте от работы удовольствие.

Измените маркетинг!

Удачи .

И до встречи.

До встречи в жизни, в Интернете и на страницах следующих изданий и книг.

## Об авторе

Игорь Манн в 1989 году окончил Московский институт управления (ныне Государственный университет управления).

В том же году начал работать в Институте управления на кафедре «Внешнеэкономическая деятельность и зарубежный опыт управления». Много преподавал, путешествуя по стране, консультировал, работал в рекламном агентстве – сначала рекламным агентом, потом копирайтером.

В 1993 году стал менеджером по маркетинговым коммуникациям в московском офисе швейцарской компании Ciba-Geigy, отделение «Защита растений».

В 1994 году во Всероссийской академии внешней торговли (ВАВТ) защитил кандидатскую диссертацию по теме «Организация системы маркетинговых коммуникаций во внешнеэкономической деятельности предприятия».

В 1995 году перешел в российскую компанию «Фавор», официальный импортер японской компании Konica Corporation, на должность директора по маркетингу.

В 1998 году начал работать директором по маркетингу в московском офисе компании Lucent Technologies.

В 2000 году, когда из Lucent Technologies была выделена новая компания Avaya, получил в ней назначение на должность регионального директора по маркетингу в регионе Центральной Восточной Европы, СНГ, Ближнего Востока и Африки.

С 2003 года – директор по маркетингу компании Alcatel в России.

С июня 2004 года по октябрь 2005 года – директор по маркетингу компании Alcatel в странах СНГ.

В настоящее время – издатель максимально полезной деловой литературы (издательство «Манн, Иванов и Фербер»).

### НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -  
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).