

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

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

Максим Батырев, Игорь Манн, Анна Турусина

СОГЛАСОВАНО!

*Как повысить
доходы компании,
подружив продажи
и маркетинг?*



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Содержание

От партнера издания	7
От авторов	10
Введение	19

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕРЫ

1. Еженедельные встречи СМО и ССО	27
2. Совместное обучение	32
3. Опрос служб маркетинга и продаж	37
4. Общие собрания	41
5. Выход маркетинга в поля	46
6. Ротация кадров	51
7. Пересмотр процесса планирования маркетинга	56
8. Совместная конкурентная разведка	60
9. Одно помещение	64
10. «Последнее предупреждение...»	70
11. Один руководитель	74

ФУНКЦИОНАЛЬНО ПОЛЕЗНЫЕ МЕТОДЫ

12. Единое определение маркетинга	81
13. Словарик терминов	89
14. «Кто есть кто в маркетинге»	95
15. Тренинг «Маркетинг для немаркетеров»	99
16. Манифест полезности маркетинга	103
17. Заявка отдела продаж	108
18. «Дерево инструментов»	112
19. «Воронка продаж»	117
20. Прозрачная модель запуска новинок	123

ОТКРЫТОСТЬ И ПРОЗРАЧНОСТЬ

21. Информационные рассылки	131
22. Горячая линия	135
23. «Топ-5»	139
24. «90 дней»	144
25. Визуализация плана продаж	149
 Заключение	 155
Приложение 1. Лучшие инструменты отдела продаж	156
Приложение 2. Определения маркетинга	158
Об авторах	168

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕРЫ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Название метода	Ответственный	Срок внедрения
☐ Еженедельные встречи СМО и ССО		
☐ Совместное обучение		
☐ Опрос служб маркетинга и продаж		
☐ Общие собрания		
☐ Выход маркетинга в поля		
☐ Ротация кадров		
☐ Пересмотр процесса планирования маркетинга		
☐ Совместная конкурентная разведка		
☐ Одно помещение		
☐ «Последнее предупреждение...»		
☐ Один руководитель		

1. Еженедельные встречи СМО и ССО



Цель

Организовать обязательное регулярное общение директора по маркетингу и коммерческого директора.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Директору по маркетингу и коммерческому директору — пусть они договорятся.

Срок исполнения

Первую встречу можно назначить хоть на завтра.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Суть метода

Коммерческий директор и директор по маркетингу встречаются со своими подразделениями регулярно — установочные летучки по понедельникам, подведение итогов по пятницам... — сколько компаний, столько традиций.

Хорошая идея — начать встречаться (до или после таких собраний) друг с другом, чтобы обсудить проблемы, совместные активности, задачи своих подразделений.

Такие неформальные обсуждения помогут свести на нет текущую ссору и не дадут возникнуть новой. Конфликта нет там, где есть общение.

Если конфликт очень острый, желательно, чтобы на встрече первое время присутствовал модератор. Им может быть приглашенный консультант, директор по персоналу или исполнительный директор.

Как это работает

Игорь Манн: Однажды мы помогали одной российской компании решить проблему конфликта между маркетингом и продажами.

Одной из лучших (самых результативных) идей оказалась идея совместных рабочих встреч.

Сначала мы встречались вчетвером — я, моя коллега из консалтинговой компании, директор по продажам и директор по маркетингу, — и встречи проходили в не самой теплой обстановке...

уж слишком много претензий у этих директоров было друг к другу. Но потом все наладилось — и они спокойно встречались уже без нас.

А через некоторое время я узнал, что директор по продажам ушла на повышение внутри этой группы компаний — но строго-настрого наказала сотруднику, занявшему ее место, продолжать такие встречи. Значит, эффект был.

Максим Батырев: Это действительно работает. На моем предыдущем месте работы встречи директоров смежных подразделений проводились регулярно. Поначалу я сам думал: «Да о чем мы будем разговаривать каждую неделю? Это пустая трата времени». Но оказалось, что, когда ты знаешь точное расписание таких встреч, у тебя в течение недели возникает масса вопросов для обсуждения! Часть вопросов несут твои сотрудники, от другой части ты не отмахиваешься, как раньше, а откладываешь до встречи. Более того, начинают возникать идеи, которые хочется немедленно обсудить с коллегами! Часть этих идей потом превращается в рабочие проекты, которые существенно улучшают результаты компании.

Например, одной из таких идей было предложение одного из сотрудников в автоподпись добавлять рекламу одной из наших замечательных сервисных услуг и периодически менять ее в зависимости от наших внутренних приоритетов. Учитывая, что из компании клиентам уходит больше десяти тысяч писем в день, мы получили заметный коммерческий эффект.

Важно

Важна регулярность таких встреч — пусть они будут короткими, но еженедельными. Если по всем направлениям идет активная работа, ССО и СМО всегда будет о чем поговорить.

«Фишки»

Расширенный состав

Директор по маркетингу и коммерческий директор могут приглашать на такие встречи своих заместителей или ключевых сотрудников.

Неформальность

Директор по маркетингу и коммерческий директор могут проводить такие встречи на своих территориях по очереди, а еще лучше — вместе завтракать где-нибудь в кафе рядом с офисом.

Только важно не опаздывать на такие встречи — это неуважение к коллеге (и повод для возникновения напряжения в отношениях).

План внедрения



2. Совместное обучение



Цель

Сплотить отделы маркетинга и продаж, проводя совместные тренинги, полезные для обоих подразделений.

Стоимость

Если тренинг проводит внутренний тренер или «звезда», приглашенная по знакомству акционерами или CEO, — то бесплатно.

Иначе — гонорар тренера.

Кому поручить

HR-директору.

Срок исполнения

От двух недель.

Суть метода

Вы должны найти интересную для двух департаментов тему, формат, классного спикера и удобное время. И в течение дня сплотить ваши подразделения — через изучение общей темы и выполнение упражнений.

Сложно только найти общую тему — все остальное сделать просто.

Максим Батырев: Я думаю, что тема может быть только одна: «Как нам общими силами увеличить количество наших продаж?»

Как это работает

Игорь Манн: Меня часто приглашают как спикера с темами «Маркетинг для немаркетеров», «Номер 1» и «Клиентоориентированность».

Это интересные темы для всех департаментов, не только для отделов продаж и маркетинга.

И я всегда стараюсь заставить отделы поработать вместе, когда провожу мозговые штурмы, заранее предлагая перемешать в группах сотрудников разных служб.

Я считаю, что такие совместные тренинги — очень классная идея.

И тимбилдинг, и генерация идей, и образование. Win-win-win.

Максим Батырев: В 2008 году Игорь Манн проводил свой мастер-класс для менеджеров компании, в которой я тогда работал. Собрались тогда все ключевые руководители компании: и продавцы, и маркетеры, и бухгалтерия, и IT-служба, и сервисные подразделения. После этого мероприятия офис бурлил на протяжении месяца! У нас родилась куча идей, стартовало несколько проектов, а я сам то и дело возвращался к конспекту этого мастер-класса в течение нескольких лет. Однозначно, это было и объединяющее, и инновационное мероприятие!

Важно

Лучше всего проводить такое обучение в выходной день. Участники намного меньше отвлекаются. Но в этом случае у вас должен быть классный спикер и привлекательный формат (см. дальше).

Спикер должен быть действительно интересен и зажигателен, а его речь — содержательна.

Формат — лучше, если это будет интерактив с аудиторией, включающий выполнение различных заданий и проведение мозговых штурмов.

Тема должна быть горячей и «унисекс» — интересной, актуальной и полезной для всех участников.

Виталий Говорухин (один из тестеров нашей книги) поделился своей историей: «Темы, которые

объединяли маркетинг и продажи в нашей компании Original Works:

- копирайтинг: нужен как воздух и сейлзам (ком-преды, письма и т. д.), и маркетерам (маркетинг-киты, презентации и т. д.);
- презентации и публичные выступления. Опять же, во многих нишах нужно;
- книжный клуб: мини-презентации для коллег. Перекрестные темы: маркетеры читают про продажи, сейлзы — про маркетинг.

Еще неплохо работало: тренинг от отдела маркетинга с презентации тех или иных инструментов/трендов. Многое потом переходило в стадию обсуждения и внедрения».

«Фишки»

Поощрять наиболее активных участников тренинга призами, подарками.

Можно собрать идеи участников, родившиеся у них во время учебы. Наградить авторов лучших идей.

Можно подвести итоги тренинга с ССО и СМО, составить план совместных действий.

3. Опрос служб маркетинга и продаж



Цель

Понять причины конфликта и выяснить, как сами сотрудники предлагают его разрешить.

Стоимость

Своими силами — бесплатно.

С привлечением консультанта — его гонорар.

Кому поручить

HR-директору.

Срок исполнения

От одного дня до недели.

Самое сложное здесь — правильно сформулировать вопросы и выстроить график встреч с сотрудниками отделов продаж и маркетинга.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Суть метода

Если в компании есть конфликт между маркетингом и продажами, то неплохо будет расспросить о нем сотрудников отделов маркетинга и продаж.

Во-первых, мы снимем таким опросом возникшее напряжение.

Во-вторых, мы поймем истинные причины конфликта (а не будем гадать, отчего он начался).

В-третьих, мы узнаем, как сами сотрудники предлагают решить этот конфликт.

Игорь Манн: Каждый раз, когда мы помогаем клиенту снять конфликт между маркетингом и продажами, мы начинаем с такого опроса.

Как это работает

Максим Батырев: Опрос любых служб, которые недолюбливают друг друга, должен быть инициирован первым лицом компании. Именно человек, возглавляющий иерархическую структуру, лучше всех видит, как лебеди тащат воз в одну сторону, а щуки в другую. И кому как не ему ясно, что если эти усилия направить в одну сторону, то эффект (выраженный в деньгах) может быть потрясающим. Но, к сожалению, иногда первых лиц забавляют такие конфликты. Мол, «пусть дерутся, это даже на пользу. Так они никогда не смогут сговориться и вместе выступить против царя».

А воз остается на прежнем месте.

Важно

С директором по маркетингу и директором по продажам нужно говорить в последнюю очередь.

Очень важно считывать язык жестов — сотрудник, может, и не скажет вам всего, но его «невербалика» подскажет: он что-то скрывает, недоговаривает.

Тогда стоит мягко «додавить» собеседника, пока он не расскажет, в чем дело. Кстати, лучше опрашивать сотрудников на условиях анонимности — так они больше вам сообщат.

«Фишки»

С особо важными сотрудниками (руководителями служб, их замами, ключевыми аккаунтами) могут разговаривать два консультанта. Во время беседы они будут помогать друг другу, отметят все важные детали, а потом смогут обменяться впечатлениями.



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:



Проза:



Детские книги:

