

Игорь Манн

Арифметика маркетинга для первых лиц

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2010

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

УДК 339.138
ББК 65.290-2
М23

Манн, И. Б.

М23 Арифметика маркетинга для первых лиц / Игорь Манн. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. — 160 с.

ISBN 978-5-91657-115-8

Эта книга дает ответы на вопросы реальных топ-менеджеров, перед которыми стоит задача улучшить маркетинг компании. Вам нужно взять на работу специалиста по маркетингу? Правильно ставить ему задачи и верно мотивировать? Контролировать его работу, не зажимая инициативу? Вам отвечает Игорь Манн, ведущий специалист по маркетингу в России, автор книг «Маркетинг на 100%», «Маркетинговая машина» и других.

Книга принесет наибольшую пользу владельцам бизнеса (малого и среднего), акционерам и топ-менеджерам, которые хотят улучшить маркетинг в своей компании.

УДК 339.138
ББК 65.290-2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-115-8

© Манн И. Б., 2010
© Оформление ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2010

Оглавление

Вступление	11
Почему «Арифметика маркетинга»?	11
Зачем и для кого я написал эту книгу?	12
Основы	14
Что такое маркетинг?	14
Маркетинг как поддержка продаж	15
Маркетинг как драйвер бизнеса.....	16
Маркетинг как философия бизнеса.....	16
Какое определение маркетинга правильное?	17
Так маркетинг или маркетинг?.....	19
Что топ-менеджер должен знать по минимуму из теории маркетинга?	19
Почему в теории маркетинг одно, а на практике — другое?.....	21
На что должен быть направлен маркетинг?	22
Решения	23
Клиенты	23
Компания	24
Сотрудники.....	24
Маркетинг.....	24

Каковы основные задачи маркетинга в компании?	26
Что не входит в маркетинг? И почему мой маркетинг делает так мало?	28
За что отвечаю я как топ-менеджер?	29
Бизнес-стратегия	30
Позиционирование	30
Маркетеры	30
Бюджеты	30
Маркетеры	31
Кто такой маркетер? Почему не маркетолог?	31
У меня нет маркетера. Значит, у меня нет маркетинга?	32
Когда нужно нанимать маркетера?	32
Что должен делать маркетер? Его основные задачи?	33
Должен ли маркетер продавать?	35
Кого взять — аналитика или творца? И что делать, если нужно «2 в 1»?	36
Кто будет лучшим маркетером — парень или девушка?	37
Как определить, что мой маркетер — хороший специалист?	37
Как понять, что маркетер нравится (или не нравится) не только вам?	38
Почему типичный российский руководитель не доверяет умным мальчикам — маркетологам?	38
Что маркетер думает о топ-менеджере?	39
Как найти хорошего маркетера?	39
Воспитать из своего сотрудника	40
Воспитать из студента	40
«Украсть» из другой компании	41
Нанять через рекрутинговое агентство	42
Найти через объявления	42
Найти через знакомых	42
Как учить маркетера? Сколько на это тратить?	43

Как не ошибиться при выборе маркетера?	45
Требования к кандидату	45
Интервью.....	46
Резюме	46
Проверка рекомендаций	47
Небольшое задание	47
Завтрак с другом.....	48
Большой испытательный срок.....	48
Первые впечатления (ваши, коллег).....	48
Первые планы и результаты	48
Должен ли маркетер иметь опыт работы в нашей отрасли?	49
Какими должны быть должностные обязанности маркетера?.....	49
Сколько и как платить маркетеру? Как его мотивировать?	51
Сколько платить?	51
Как платить?.....	52
Как мотивировать?	52
Почему?	53
Какой должна быть структура маркетинга в моей компании?.....	54
Кому должен подчиняться маркетер, если нет директора по маркетингу?.....	55
Как контролировать маркетеров?	55
Какова степень свободы маркетера? Где и когда отпускать вожжи?	57
Профессионализм.....	57
Привычка контролировать	57
Важность работы	58
Как отличить реальную работу маркетера от ИБД (имитации бурной деятельности)?.....	58

Как «разрулить» конфликт маркетинга и продаж?	59
Организационные меры.....	60
Функциональная прозрачность.....	61
Информационная открытость	63
Как относиться к самопиару маркетера?.....	64
Баланс приоритетов	64
Чувство меры.....	65
Инструменты	66
Нужна ли миссия?	66
Маркетинг топ-менеджера. Нужен ли он? Что делать, если нужен?.....	68
Как правильно выбирать нужные инструменты маркетинга?	69
Ищите новые инструменты	70
Выбирайте инструменты грамотно	71
Рискуйте	73
Что делать с конкурентами?	74
Воевать	74
Дружить.....	75
Следить	76
Интернет и маркетинг — какие тут задачи?.....	76
Инновации — это моя задача или ее можно поручить службе маркетинга?	80
Лояльность, клиентоориентированность, маркетинг — как это все соотносится?	81
Поставщики маркетинговых услуг	84
Что топ-менеджер должен знать о выборе правильных маркетинговых поставщиков?.....	84
Есть ли польза от консультантов по маркетингу?	86
Как выбрать правильного консультанта?	87
Как работать с консультантом?	88
Как оценивать работу консультанта?.....	88

Что можно, а что нельзя в маркетинге отдавать на аутсорсинг?	89
Что делать с откатами?	91
Долой воришек	91
«Тендеры» (бенчмаркинг).....	92
Выборочная проверка	92
Прямой контакт	92
Платить по рынку	93
Бюджет. Планирование. Эффективность	94
Как правильно организовать маркетинговое планирование?	94
Маркетинговый бюджет	95
Как посчитать возврат на инвестиции?	95
Сколько инвестировать в маркетинг?	96
Во время кризиса маркетинговые бюджеты должны сокращаться или увеличиваться? Почему?.....	97
Возможен ли маркетинг без бюджета?	98
Как определить, что реклама сделана хорошо?.....	99
Простые научные методы	100
Тест мусорной корзины	101
Одна голова хорошо, а две лучше.	102
Я не уверен в идее моего маркетера. Что делать?.....	102
Как повысить эффективность маркетинга?	103
Вместо заключения: каков топ, таков и маркетинговый приход	105
Определитесь, что такое маркетинг и для чего он нужен вашей компании	106
Зачем нанимать менеджера по маркетингу?.....	108
Как нанимать менеджера по маркетингу?.....	108
Как вы собираетесь работать со своим менеджером по маркетингу?	110

Приложения	113
Приложение 1. Минимально необходимая теория маркетинга.....	114
Приложение 2. Должностные обязанности. Неформальные.....	121
Приложение 3. «Топ-5».....	123
Приложение 4. «90 дней»	126
Приложение 5. Инструменты маркетинга «без бюджета».....	128
Приложение 6. Интернет-маркетинг 3.0: что делать, как делать?	131
Рекомендуемая литература	137
Об авторе	143

Вступление

Почему «Арифметика маркетинга»?

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

Анаис Нин, французская писательница

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

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

Маркетинг на месте не стоит и даже не притормаживает!

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

И вдруг меня осенило.

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

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

Теперь проведем аналогию с маркетингом.

Владейте арифметикой маркетинга (умейте считать до 100, владейте навыками сложения и вычитания, выучите

таблицу умножения), и — я совершенно уверен! — этого хватит для профессиональной жизни, причем вполне нормальной.

Хотите большего?

Тогда осваивайте математику маркетинга.

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

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

Вот вам моя точка зрения.

Зачем и для кого я написал эту книгу?

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

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

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

Увы, ситуация с маркетингом в нашей стране непростая.

Руководители думают, что они знают, что такое маркетинг.

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

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

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

Эта книга для смелого руководителя.

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

Надеюсь, что книга поможет.

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

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

Эта книга для смелого менеджера по маркетингу.

Не бойтесь положить эту книгу на стол своему топу.

Да, вы тем самым подставите себя — от вас будут требовать большего. Но хватит уже делать не то и не так. (Я обращаюсь не к тем, кто давно говорит со своим шефом на одном языке, — книга не для вас.)

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

Я в этом уверен.

Игорь Манн

mann@mann-ivanov-ferber.ru

www.igor-mann.ru

ОСНОВЫ

Что такое маркетинг?

Статистический факт: существует более 3000 определений маркетинга.

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

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

Вот мои подсказки.

Маркетинг в компании может существовать в различных ипостасях:

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

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

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

Комплекс маркетинга (4P) составляют:

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

Это четыре базовых элемента маркетинга.

Маркетинг как поддержка продаж

Если вы доверяете маркетингу лишь одну из четырех базовых функций — продвижение, то в вашей компании маркетинг — это поддержка продаж.

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

Это базовый уровень.

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

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

Потому что руководитель требует, чтобы маркетологи занимались всем, что написано в книгах по маркетингу. Смее предположить, что часто проблема в этом и заключается — руководитель хочет, чтобы маркетолог за 400 у.е. в месяц (я про Киев) был и швец, и жнец... В маркетинге проще всего навесить на сотрудника кучу функций. Особенно если он молод. А потом все недоумевают, почему толку нет. При этом руководитель, составляя список требований для маркетолога, прочитал одну книгу или пару статей».

Маркетинг как драйвер бизнеса

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

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

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

Маркетинг в таких компаниях — одна из ключевых функций.

Маркетинг как философия бизнеса

В таких редких компаниях маркетинг — это все.

Как правило, в них нет специального отдела маркетинга.

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

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

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

Это поддержка продаж?

Драйвер? (Ключевая функция.)

Философия?

Что-то среднее?

Он у вас вообще есть?!

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

Какое определение маркетинга правильное?

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

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

Как «нащупать» свое определение?

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

Вот определение Американской ассоциации маркетинга: «Маркетинг — это осуществление бизнес-процессов по направлению потока товаров и услуг от производителя к потребителю».

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

Помогает?

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

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

А потом выбрать одно наиболее понравившееся определение.

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

Объединив самое важное, вы можете получить хорошее рабочее определение.

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

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

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

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

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

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

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

Сразу же уйдут туманность маркетинга, его «секретность» и двусмысленность (а то и трехсмысленность) — и придут понимание, ясность и фокус.

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

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

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

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

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

Так мáркетинг или маркéтинг?

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

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

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

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

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

Что топ-менеджер должен знать по минимуму из теории маркетинга?

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

А сложного в маркетинге много.

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

Я вовсе не призываю вас знать их все наизусть.

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

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

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

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

Итак, для понимания арифметики маркетинга достаточно знать следующие термины:

1. Маркетинг (см. главу «Что такое маркетинг?» выше в этом разделе).
2. Комплекс маркетинга 4P.
3. Точки контакта.
4. Жизненный цикл продукта.
5. Целевая аудитория.
6. Сегментирование.
7. Позиционирование.
8. Дифференцирование («отстройка»).
9. AIDA (коммуникационная модель, по которой должна строиться реклама: «внимание — интерес — желание — действие»).
10. УТП (уникальное торговое предложение).

Конечно, это не все.

Хорошо бы понимать, что такое закон Парето (принцип 20/80), паблик рилейшнз (PR), директ-маркетинг, CRM, модель Портера, анализ PEST, система маркетинговых

коммуникаций, полевые и кабинетные исследования, ATL, BTL, SEO. Но за них нужно браться после того, как освоены приведенные выше 10 терминов (для тех, кто не знает или не уверен, что знает точно, о чем речь, — приложение 1).

И не останавливайтесь на этом «прожиточном минимуме».

Никогда не плохо знать маркетинг хорошо.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

На что должен быть направлен маркетинг?

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

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

Теперь о каждом из них подробнее.

Решения

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

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

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

Клиенты

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

В качестве клиентов могут выступать:

- покупатели — физические лица. В этом случае маркетинг называется b2c — business to customer;
- покупатели — компании, юридические лица. Это маркетинг b2b — business to business;

Разница между маркетингом b2c и маркетингом b2b значительная. Я работал и там и там — и могу точно сказать, что принципы работы на рынках b2b и b2c одинаковые и комплекс маркетинга тот же, но вот подходы, инструменты, приемы очень даже различны. Изучайте материалы о специфике своего бизнеса. Специализированные книги, заточенные под ваш бизнес, будут для вас интересным и полезным чтением.

- бизнес-партнеры;
- СМИ (пресса);
- государство.

Компания

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

Сотрудники

Здесь маркетинг может действовать в двух направлениях.

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

Можно также заниматься маркетингом сотрудников компании, топ-менеджеров.

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

Маркетинг

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

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

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

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

Для их перечисления хватит пальцев одной руки:

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

Наши любимые заказы в консалтинге — это комплексные задачи. Обращаются застройщики — строят дом, нужно продать все квартиры.

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

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

Мы отвечаем за результат практически «от и до».

Результат есть.

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

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

Так мы сможем увеличить количество обращений.

Продолжаем анализ: как побудить потенциальных клиентов, приезжающих посмотреть поселок, сделать покупку? Предлагаем выступить в качестве таинственного покупателя (чтобы понять, как работают продавцы), провести опросы тех, кто купил и кто не купил, чтобы понять истинные мотивы и причины.

Заказчик медлит, думает, никак не может принять решение.

Результата нет.

Мораль: если цели понятны — идите к ним!

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

Каковы основные задачи маркетинга в компании?

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

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

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

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

Направлений может быть несколько; в таком случае расставьте приоритеты.

Третье. Основные цели маркетинга:

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

Целей также может быть несколько, их тоже желательно ранжировать.

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

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

1. Точки контакта (их аудит и улучшение, «фишки» — см. книгу «Без бюджета»).
2. Продвижение — генерация лидов (лид — это наводка на потенциального клиента), реклама, PR, стимулирование сбыта, прямой маркетинг, каталоги, выставки, фирменный стиль.
3. Решения — разработка новых продуктов, категорий, брендов, вывод их на рынок, позиционирование.
4. Цена — анализ цен конкурентов, установление цен, изменение цен, скидки.
5. Каналы продаж — поиск новых каналов, повышение эффективности существующих каналов, работа с партнерами, комаркетинг.
6. Сайт, новые инструменты работы и продвижения в Сети.
7. Исследования и аналитика — изучение и анализ всего, что возможно (прибыльности клиентов, работы конкурентов, потребительских предпочтений, прибыльности продуктов, перспективности новых проектов и т. п.).
8. Внутренний маркетинг — работа с HR (отделом персонала) для удержания персонала, привлечения новых сотрудников, создания боевого духа.
9. Продажи (да, в некоторых компаниях директора по маркетингу отвечают и за продажи).
10. Закупки (да, есть компании, в которых маркетинг занимается закупками).
11. Поддержка/удержание клиентов — клиентская база, CRM, программы лояльности, служба поддержки клиентов.

12. Клиентоориентированность (см. главу «Лояльность, клиентоориентированность, маркетинг — как это все соотносится?» в разделе «Инструменты»).
13. Инновации — новые идеи, новые и улучшенные продукты, новые и улучшенные процессы и стратегии (мы поговорим об этом в главе «Инновации — это моя задача или ее можно поручить службе маркетинга?»).

Согласитесь, впечатляет.

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

Советую свести все задачи маркетинга в план «90 дней» по блокам задач «Интернет», «Точки контакта», «Продвижение» и др. — так вы ничего не забудете запланировать (и сделать).

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

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

Сколько у вас маркетеров?

Насколько опытен, профессионален и амбициозен ваш директор по маркетингу?

Насколько вы верите и доверяете ему?

Насколько хорошо вы разбираетесь в маркетинге?

Какие у вас конкуренты?

Какие задачи вы ставите перед маркетингом?

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

Какой у вас бюджет маркетинга?

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

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

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

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

Хороший вопрос: почему мой маркетинг делает так мало?

И ответ на него простой: потому что требуете мало!

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

Сделают — молодцы. Поощрите и поручите еще.

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

За что отвечаю я как топ-менеджер?

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

Зоны вашей ответственности — бизнес-стратегия (простите за умные слова), позиционирование компании (еще раз пardon), маркетеры и бюджеты (тысячу извилинений).

Бизнес-стратегия

Определение направления и горизонтов развития компании — целиком ваш выбор.

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

Позиционирование

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

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

Маркетеры

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

Бюджеты

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

Будьте честны с ним.

Если бюджета нет, скажите ему об этом прямо. Не вынуждайте человека заниматься бесплодным бумагомарательством и подсчетом трещин на потолке.

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

Надеюсь, я вас ответственностью не перегрузил.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

