

# Особенности пути

## Большая разница (или насколько вы директор по маркетингу?)

Как мы знаем, в комплексе маркетинга есть несколько элементов.

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

На четверть, половину, две трети — или полностью.

Посмотрим на моем опыте.

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

Я был директором по маркетингу на  $\frac{1}{4}$ .

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

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

Дистрибуцией занимаются специальные подразделения.

И если быть откровенным до конца, то и большинство креативных материалов и концепций производились в штаб-квартире с помощью агентств со всемирно известными именами. И даже если они тебе не очень нравились или

не подходили в силу каких-то обстоятельств, ты практически ничего не мог поделать.

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

А иногда даже просто тот, кто проявляет инициативу.

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

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

Мы занимались позиционированием издательства (positioning).

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

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

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

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

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

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

Вот только некоторые примеры.

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

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

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

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

Тщательный отбор книг. Тщательный перевод и редактирование.

А как мы работаем с российскими авторами!..

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Одна моя знакомая, которая выходила работать директором по маркетингу в крупную компанию-реселлер, поступила очень неожиданно. За две недели до своего официального выхода на работу в этой должности она устроилась работать в один из фирменных магазинов обыкновенным менеджером по продаже.

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

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

Мудро. Очень мудро.

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

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

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

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

Уверен, вам это понравится.

## Выдающийся политический деятель компании

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

К сожалению, из книг этому искусству не научишься.

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

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

## Больше маркетинговых контактов

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

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

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

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

Но это не означает, что его не должно быть.

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

Почему бы в таком случае не установить еще один контакт?

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

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

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

Пригласите вашего коллегу на ланч.

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

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

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

Посоветуйте хороший тренинг или семинар.

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

## Второй фронт

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

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

В бизнесе это надо понимать так: чем больше у вас союзников из других отделов, тем лучше для маркетинга (и для бизнеса в целом). Дружите с HR — и вам проще будет делать

внутренний маркетинг. Дружите с IT — если у вас будет CRM проект, хорошие связи с ними вам здорово помогут.

Дружба — это больше, чем воспитанность и хорошие манеры.

Последнее — must have. Имейте, приобретайте, улучшайте.

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

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

*Говорит Элина Золотова: «И с бухгалтерией!»*

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

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

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

## Чувство №6

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

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



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

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

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

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

Знайτε меру — где шутить, с кем и как.

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

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

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

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

Улыбайтесь.

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

## «Покажите мне самую большую проблему»

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

Большая проблема не видна?

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

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

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

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

А это чаще всего — решение больших проблем.

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

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

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

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

Основные проблемы. Вот ваша основная работа.

## Bird's view

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

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

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

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

Это был необыкновенно полезный инструмент.

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

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

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

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

Есть хорошая пословица: «С глаз долой — из сердца вон». Когда у вас есть такая «панель управления полетами», вы контролируете практически все. Ничего не упускаете.

И стимулируете более высокую скорость реализации задач.

## Самый простой способ ничего не делать

Самый простой способ ничего не делать — это освоить делегирование.

Неприятно поражают те руководители, которые тянут на себе все. Зачем тебе подчиненные?

Есть мнение, что руководитель должен выполнять только ту работу, которая опасна для его подчиненных. Все остальное — делегировать.

*Говорит Андрей Тоненков:* «Тут я не совсем согласен. Подчиненный в принципе не может делать все, что может начальник, — поэтому он и подчиненный! Да и выходов на руководство у шефа больше. Поэтому всегда будет часть работы, которую может сделать только начальник. Другое дело — все, что может делаться без начальника, должно делаться без его участия. Но обязательно — с его ведома! Это требование — обязательное. Где-то начальник удержит от глупости, где-то подскажет лучшее (или более простое) решение, а если будет «разбор полетов» у руководства — начальник всегда должен знать, что и почему сделано, что и почему произошло. Хуже нет ситуации — когда подчиненные «прокололись», начальника выдергивают «на ковер», а он не в курсе происшедшего».

Не знают, как делать? Научите (вы же когда-то все это сами умели!). Контролируйте тщательнее. Мелочной опеки не надо — контролируйте «по основным вехам» (и главное — результат).

*Говорит Игорь Манн:* «Сложно делегировать то, что сам не знаешь, не понимаешь, не делал.

В этом случае мой совет — проделать работу самому, освоить. И уже в следующий раз — делегировать».

*Говорит Сергей Хромов-Борисов:* «Спорный постулат. На то и существует разделение труда, чтобы не делать все самому даже однократно. Делегируются полномочия, но не квалификация. Начальник не обязан в деталях знать КАК (инструментарий) — он должен понимать, ЧТО делается и КАКОЙ ЦЕНОЙ».

*Говорит Наталья Гоцелюк:* «На мой взгляд, это ошибочно. Директор должен решать «самые большие проблемы», и как раз искусство подобрать команду мастеров своего дела, которым можно безбоязненно поручить проект, является качеством хорошего управленца (любого, а не только директора по маркетингу)».

*Говорит Станислав Бартникас:* «Хороший руководитель подобен дирижеру. Иногда кажется, что ничего не делает человек, лишь палочкой в воздухе взмахивает, а оркестр слаженно и красиво играет. Иной раз — буря телодвижений, а вместо музыки — какофония. Без делегирования никак. Команда — тот же оркестр. Каждый на своем месте, у всех свои роли, и есть большая взаимозависимость. Очень важно, чтобы руководитель умел принимать ключевые решения (читай — брать ответственность), видел цели, вел к ним подчиненных, при этом оставаясь «своим». Дуть щеки, показывая, что «я начальник — ты дурак» — немодно, не работает».

Не учится? Возможно, не ваш человек. Не хочет? Мотивируйте (хотя правильное формулировать задачу так, чтобы захотел).

Говорит, что нет времени? «Впишите» новую задачу в существующие, обсудив с сотрудником, что он делает сейчас и как.

*Говорит Андрей Тоненков:* «Согласен. Это, признаюсь, одна из моих ошибок. Когда я вижу, что менеджер не справляется, — впрягаюсь сам. В итоге — упускаю из-под контроля общую ситуацию, и «текучка» растет как снежный ком. И никакой 10-12-14-часовой рабочий день не спасает. Один из уважаемых людей сказал моему предыдущему начальнику: «У тебя менеджеры очень плохо работают». На вопрос, почему он так решил, не видя нашей работы, — грубоватый, но очень любопытный ответ: «У тебя морда зае...нная, а у них морды довольные. А должно быть наоборот!» Пусть пашут менеджеры! Дело директора — их направить, создать условия, проконтролировать исполнение, успешных — наградить, сачков — наказать. А самому подключаться — если уж только совсем нельзя по-другому.

Сделали? Поощрите. Прочитайте книги о том, как делегировать. Смотрите, как это делают другие.

Знайτε, что делегировать нельзя (увы, это не только опасная работа: как насчет назначения премий или подготовки новой структуры отдела?).

Найдите хороших, замотивированных сотрудников (Елена Флорова называет таких людей «самонаводящиеся боеголовки»). Ставьте перед ними интересные задачи (в конце концов, отсутствие интересных задач и есть одна из причин ухода менеджеров по маркетингу из компаний).

Контролируйте основные моменты. А сами — думайте (о стратегии, инновациях, конкурентоспособности). И делайте то, что поручили лично вам и что делегировать нельзя или не стоит.

## Ты или вы?

Такой вопрос часто задают начинающие директора по маркетингу. Действительно, как обращаться к коллегам — на «ты» или на «вы»? Принимать во внимание разницу в возрасте? Стаж работы? Традиции и культуру новой для вас компании?

Мой совет: маркетинг — это коммуникации, а в коммуникациях, на мой взгляд, лучше «ты», чем «вы». Конечно же, если в компании все на «вы» и по имени-отчеству, то может потребоваться какое-то время и определенные усилия, чтобы перейти на «ты». Но оно того стоит.

*Говорит Игорь Манн:* «Я много лет подряд проработал в американских компаниях, поэтому для меня перейти на «ты» с любым собеседником очень легко. Исключения — люди значительно старше меня по возрасту и клиенты. Здесь надо ждать инициативы с их стороны.

Как обращаться к человеку — по имени или по имени-отчеству? Я слежу за тем, как представляется мой собеседник. Сам же всегда представляюсь только по имени: «Игорь».

Предложите перейти на «ты» во время первого же разговора. Даже если сбиваетесь поначалу на «вы» — ничего страшного, перестроитесь.

Неформальность общения, которая в маркетинге многого стоит, часто начинается с «ты».

## Форточка возможностей

В деловой литературе часто используется понятие «окно возможностей». Под ним понимается кратковременная возможность совершить какой-то рывок, получить конкурентное преимущество. Что этому может способствовать?

Изменение ситуации на рынке. Новые сегменты. Новые рынки. Новые каналы. Новые технологии.

*Говорит Игорь Манн:* «Я до сих пор не могу простить себе упущенную возможность включиться в контент-бизнес на стадии его зарождения в России. Я работал в Австрии, видел, как активно в этом направлении работают местные операторы, а когда вернулся в Россию, не догадался заняться этим бизнесом.

А один мой знакомый, который вовремя уловил это направление... В общем, я немного завидую ему белой завистью.

Зато упрощение технологий книгоиздания мимо меня уже не прошло...»

Новые игроки на рынке дистрибуции. Изменение законодательства.

Все это в теории... А на практике... На практике можно говорить о фрамуге, форточке возможностей.

Такие возможности действительно появляются, но они открываются не только вам, а все большему количеству игроков на рынке. Как пользоваться возможностями, как стать «форточником»? Ответ простой.

У вас должна быть блестяще налажена аналитика, мониторинг рынка (об этом в главе об аналитике). Вы должны читать прессу (много!), Интернет, слушать слухи (но не распространять), общаться с теми, кто готовит и проводит изменения, — и быть готовым включиться в них, иметь сценарии включения.

*Говорит Игорь Манн:* «Меня часто спрашивали, как я смог попасть на работу за границу, в Австрию. А все было просто.

В компании, в которой я работал, началась реорганизация, создавались несколько новых макрорегионов. Я написал электронное письмо одному из новых региональных вице-президентов, в котором выразил уверенность, что смогу быть полезен, смогу справиться, смогу сделать то-то и то-то, порекомендовать меня могут такие-то люди.

Через три недели меня пригласили на собеседование в Вену (о том, как проходило собеседование с бывшим военным, я рассказал в книге «Маркетинг на 100%: ремикс»), а через три месяца я уже работал в штаб-квартире.

Правильно говорят американцы: вы не получаете того, о чем не спрашиваете».

*Говорит Станислав Бартникас:* «Вопрос из серии ментальных установок, которые влияют на личностное развитие... Очень часто люди говорят: «У меня нет возможностей сделать то-то: наследства, нефтяных денег или одобрения начальства...» Но те, кто чего-то добивается, не ждут возможностей — они их ищут или создают. Широко открытые глаза, готовность действовать и искать возможности. Такая внутренняя установка будет полезна вне зависимости от того, работаете ли вы на компанию или на себя».

Люди, деньги, технологии, проекты — все это возможности, вереницей проходящие мимо нас...

Возможности... Слово-то какое! Возможно, будет польза для вас, вашего маркетинга, вашей компании, а возможно и нет. Зависит только от нас.

## Читайте между строк

Как-то в одном из деловых журналов я прочитал об исследовании, посвященном мотивации покупок в секторе B2B. Вот его результаты, вот факторы, влияющие на покупки в этом секторе:

- цена;
- воспринимаемое качество;
- техническая спецификация;
- гарантии;
- формы обслуживания и послепродажная поддержка;
- финансовая стабильность продавца;
- прошлый опыт покупок;
- организационная политика;
- страх совершить ошибку;
- дружба;
- заинтересованность продавца в бизнесе покупателя;
- убедительность продавца.



Упс, могут сказать некоторые маркетеры.

А многие начинающие маркетеры будут явно разочарованы этими результатами. «А где здесь маркетинг? — спросят они. — Где шумные выставки с красивыми стендистками? Где красочные брошюры? Где чудо-сайт?..»

Но стоит заставить их прочитать между строк... и они должны увидеть массу работы для себя.

К примеру, убедительность продавца будет выше, если он «вооружен» хорошими печатными материалами, рекомендациями других клиентов, аргументами для продажи.

Вот три вопроса, которые обычно — один за другим — задают потенциальные покупатели.

- Чем вы отличаетесь от конкурентов?
- Хорошо, хорошо, ой как много... а принципиально вы от них чем отличаетесь?
- Ох... все понял... а почему я должен купить именно у вас, а не у них?

У ваших продавцов есть ответы на эти вопросы?

Та же дружба. И здесь возможности для работы команды маркетинга безграничны. Возьмите, например, программу лояльности.

В общем, со своей командой читайте между строк результаты любого подобного исследования — и ищите работу для себя и подчиненных.

Может, результаты этого исследования устарели и не подходят для вашего рынка? Тогда закажите новое исследование — или найдите результаты, которые подойдут вам.

И прочитайте их внимательно. В том числе и между строк.

## Откаты

Признаю два факта.

Во-первых, откат в маркетинге (особенно в рекламе) практикуется. Во-вторых, откат — это неэтично, нечестно по отношению к компании, *не есть хорошо*.

Что вы как директор по маркетингу можете сделать, чтобы откаты «не прошли»? Можно проводить тендеры — но это не всегда гарантия результата.

Можно организовать процесс так, чтобы «соблазна не было», чтобы закупками рекламы занимались не сотрудники отдела маркетинга, а специальные менеджеры по закупкам (так часто делают в больших компаниях).

*Говорит Андрей Тоненков:* «Не спасет. Менеджеры по закупкам берут не меньше. Так что в этом случае еще хуже будет — потеряете возможность контроля».

Гарантией — достаточно надежной — могут быть высокие заработные платы. Понятно, что если сотрудник получает хорошую зарплату, то и местом будет дорожить, и «стимула» подработать не будет.

*Говорит Игорь Манн:* «Когда я нанимаю нового сотрудника, то я часто во время «курса молодого бойца» затрагиваю и вопрос откатов. Никаких нотаций. Просто предупреждаю, что такой соблазн может появиться, рекомендую устоять. Моя логика такова: о чем знают двое (берущий и дающий), знают многие. Репутация дороже».

*Говорит Полина Петруша:* «А я рассказываю во время курса молодого бойца, как спустила с лестницы подчиненного, уличенного в воровстве и откатах в особо крупных размерах. Причем подчиненный был выше меня на голову и намного тяжелее. Хорошая иллюстрация к теме... И ни разу больше я откатов у своих подчиненных не заметила».

*Говорит Андрей Тоненков:* «Одно это тоже не спасет. Денег всегда мало.

На мой взгляд, зарплата действительно должна быть достойной, но это действует только в сочетании либо с жестким контролем — и увольнением при поимке, либо с личной порядочностью исполнителя.

Из личного опыта. Считаю, что людей, в принципе не берущих откаты, очень мало. Остальные — подавляющее большинство — делятся на две категории:

- те, кто берет вынужденно (на жизнь не хватает) и при первой возможности брать перестает;
- те, для кого откат — норма жизни.

Со второй группой бороться бесполезно. Их надо выявлять и увольнять. В крайнем случае — использовать для дел, не связанных с деньгами.

А вот для первой группы действительно прежде всего необходимо создать *возможность* «не брать» — платить нормальную зарплату, — но и контроль должен быть, чтобы не вводить в искушение. Крайний вариант — если борьба бесполезна — помнить, что если предприятие переплатит за качественный продукт, то вреда будет меньше, чем при покупке за нормальную цену халтуры.

Пример из жизни. Один снабженец объяснил мне свой принцип отбора поставщиков: на первом этапе — тендер по условиям для предприятия. Сроки, цены, качество и т.д. На втором — среди победителей первого — конкурс по условиям для него. Не скажу, что считаю такую практику нормальной, но это меньшее из зол. Продукт должен быть качественным — это требование обязательное. А борьба за чистоту бизнеса — потом».

Пусть говорят про откат как «инструмент» продаж.  
Но вы не должны допускать его в маркетинге.

## Нестандартный маркетинг начинается с нестандартного маркетера

Спросите коллегу — директора по маркетингу, работающего на рынке B2B, — о маркетинговых инструментах, которыми ему и его команде приходится пользоваться, и, возможно, он начнет жаловаться, что «выбор ограничен, не то что у коллег из B2C».

Но то же самое — уверяю вас — вы услышите, спроси вы маркетера из сектора B2C. Ограниченность набора используемых инструментов вызвана не ограничениями отрасли, начальства или бюджета. Она вызвана ограничениями в вашей голове.

*Говорит Полина Петруша:* «Есть еще одна проблема — подчиненные с большим опытом. Когда предлагаешь что-то новое, нестандартное, начинается атака: это не сработает, это не пойдет, тут это не действует. Причем то же самое происходит и на общих собраниях. А когда продавливаешь авторитетом, делают спустя рукава. Тор-моза...»

Попробуйте следующее упражнение — я называю его «аудит маркетинговых инструментов».

Это ревизия инструментария маркетинга для ваших основных целевых групп. Посмотрите, что вы используете сейчас (составьте список), подумайте, что теоретически можно использовать. Можно (и нужно) задаваться вопросами: «А не применить ли этот новый инструмент?», «Как использовать то, что мы делаем сейчас, немного по-другому?»

Попросите ваших менеджеров по продаже уделить вам час времени. Сядьте рядом, *проговорите* список инструментов. Спросите, что вы можете использовать по-другому, лучше, эффективнее. Что еще можно начать использовать? Что делают в других отраслях, что делают конкуренты и что можете начать делать вы? Что следует начать делать?

Я делал это упражнение неоднократно. Минимальный результат после беседы с менеджерами по продаже — одна идея. Максимальный — несколько десятков идей. Рекомендую.

*Говорит Станислав Бартника:* «Легко сказать — дифференцируйся или умри. Подозреваю, что изначально количество нестандартных людей среди маркетологов не сильно выше, чем среди людей других профессий. Но призвание обязывает. Важно, что маркетологи учатся быть такими и... иногда становятся. Что для этого нужно? Перво-наперво — быть открытым для восприятия новых идей. Следить за трендами и новыми веяниями. И — включать воображение, которое, если дать ему волю, может быть очень богато. И если вдруг при ответе на вопрос «что уникального можно сделать на моем рынке?» на ум приходит «не знаю», попробуйте его заменить на «а что бы я сделал, если бы знал?». Когда получите миллион идей, не забудьте спросить себя же: а какие из них будут работать?»

*Говорит Сергей Васильев:* «90% «велосипедов» изобретены — научите своих сотрудников на них хорошо ездить! А 10% возможностей — это бонус».

*Говорит Дмитрий Милачев:* «На мой взгляд, нестандартный маркетер — это тот, кто применяет в маркетинге подходы (технологии) из других областей знания, а не из других сегментов или отраслей (такая опция у хорошего маркетера должна быть «включена по умолчанию»).

Например, это может быть глубокое знание психологии. Лично мне всегда нравилась парадоксальность дзенского подхода. Его можно применять и в спорте, и в жизни, и на работе».

*Говорит Игорь Манн:* «Не спорю, Дмитрий. Аудит маркетинговых инструментов — лишь один из способов делать маркетинг нестандартно».

*Говорит Сергей Казаков:* «Нельзя забывать о главном нашем (директоров по маркетингу) предназначении — создании и пропаганде новых культов (яркий пример — iPod от Apple), даже неорелигий, общественных и социальных «вирусов». Стандартным людям этого не достичь — надо быть действительно необычным и неординарным человеком. В этом помогает знание философии, социологии и, конечно, психологии, а также сильный внутренний «драйв». Маркетологи XXI века — это основа нервной системы общества».

*Говорит Игорь Манн:* «Хмм, Сергей... интересно, а «маркетинг на 100%» — это вирус?»

Нестандартный маркетинг начинается с вас. Вы — сами либо с помощью агентства или консультанта — можете сделать его таким. Или продолжайте жаловаться.

## Нерешаемая проблема (или «Кто хочет стать миллионером?»)

Часто бывает, что перед вами встает нерешаемая проблема. Что делать?

Если позволяет время, то — как говорят американцы — sleep on it (дайте ей отлежаться). Как правило, решение найдется, придет. Если времени впритык, то надо действовать как в игре «Кто хочет стать миллионером?».

Как вы помните, у игрока, который не знает правильного ответа на вопрос, есть три варианта действий. Вы можете поступить практически так же.

**Вариант первый: «50/50».** Как вы помните, ведущий сокращает в два раза число вариантов ответа. Вы сейчас и игрок, и ведущий. Набросайте варианты решения.

**Вариант второй: «звонок другу».** Вы можете спросить совета у вашего наставника, коллеги из другой компании, задать вопрос на профессиональном форуме в Интернете.

**Вариант третий: «помощь зала».** Соберите свою команду и «вбросьте» проблему на общее обсуждение. Одна директорская голова, конечно, хорошо, но больше — лучше. У вас уже есть какие-то варианты решения проблемы, а ваша команда может добавить новые.

Нерешаемая проблема — это проблема, которую не решают. Начинайте думать над решением — оно найдется.

## Рабочее время

Когда я отвечал за работу отдела продаж, меня очень интересовало время прихода и ухода менеджеров по продажам. Ведь если мы декларировали, что наша компания работает с 9 до 19 часов, то это значит, что наши клиенты могут позвонить и в 9, и в 19 часов (так и бывало).

Значит, наши дежурные менеджеры по продажам должны быть на месте в 9:00 и в 19:00. Тут я был строг — доходило и до штрафов. Но с маркетингом все по-другому...

В маркетинге работа так построена, что надо думать. А думать можно и не на работе.

Кстати, работать можно и из дома — но не больше одного дня в неделю (и лучше, если это будет суббота... шутка).

На самом деле офис не самое лучшее место, чтобы думать.

Поэтому, если ваш сотрудник попросит вас о возможности подумать о чем-то важном, завершить какой-то проект дома или в библиотеке, — разрешайте!

Меня интересовали и интересуют прежде всего результаты работы сотрудников, а не время прихода и ухода (т.е. пусть человек лучше будет результатомоголиком, чем трудооголиком).

Если человек демонстрирует результаты, нацеленность на новые задачи, то это важнее, чем протирание брюк или юбок с 9 до 18.

Пусть человек приходит в 11, уходит в 18, главное, чтобы работа была сделана (исключения — это когда у нас мероприятия: надо быть в 7:50 — будь в 7:50, надо уйти после 22 — планируй это).

*Говорит Дмитрий Милачев:* «Плохо, когда привилегиями «ненормированности» обладает только один сотрудник из всех (даже если он гений). Коллектив его отвергает, и достаточно быстро».

Я очень завидую тем, кто выполняет поставленные задачи, укладываясь в рабочее время (при условии, что нагрузка на них правильная). С таких людей стоит брать пример (я стараюсь!): умеют организовать себя.

Сотрудников, которые постоянно задерживаются допоздна, можно разделить на три группы:

а) трудоголики. Они любят работать допоздна, и по большому счету это нормально. Это их выбор (может, они «совы»?);

б) люди, не умеющие организовать себя. А вот это уже ненормально — отправьте их на тренинг по организации времени, дайте почитать книгу Глеба Архангельского «Тайм-драйв»;

в) люди, постоянно начинающие (или «взваливающие» на себя) новые проекты и задачи. Это ценные сотрудники, которые много на себя берут (и далеко пойдут).

*Говорит Дмитрий Милачев:* «А еще люди, у которых какие-то проблемы в семье. Поэтому они не стремятся туда с работы. Вопрос, на что они тратят это время — хорошо, если не на игры или бестолковый интернет-серфинг».

*Говорит Полина Петруша:* «А еще начальники отдела маркетинга с недоукомплектованным штатом...»

*Говорит Сергей Казаков:* «В обычное рабочее время непросто сосредоточиться на глобальных стратегических вопросах. Хотим мы этого или нет, все равно много нашего времени уходит на неизбежную текучку. Именно в вечерние часы рождается многое из того, что затем «конвертируется» в планы, программы и стратегии».

В общем, не важно, сколько ты работаешь. Важно, как ты работаешь и каких результатов достигаешь.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

