

ДЕЛОВОЙ



БЕСТСЕЛЛЕР

Дипломант конкурса «КНИГА ГОДА» – 2003
в номинации «РОССИЯ ДЕЛОВАЯ»

Игорь Манн

МАРКЕТИНГ на 100%

*Как стать хорошим менеджером
по маркетингу*



Выбор журнала (!) Секрет фирмы

 ПИТЕР

- Игорь Манн

- Отзывы о книге
- Об авторе
- Благодарность и «спасибо»
- Предупреждение читателю и гарантия автора
- Вступление
- ПО ПУТИ НА РАБОТУ
 - Кого они хотят и кого они возьмут ?
 - Несколько слов о вашем резюме
 - Требования к опыту работы кандидата невысоки
- «Требуется менеджер по маркетингу с опытом работы»
- Ваш первый рабочий день
- Маркетинг вокруг нуля
 -
 - Маркетинг с «плюса»
 - Маркетинг с «нуля»
 - Маркетинг с «минуса»
- СУХА ТЕОРИЯ , МОЙ ДРУГ
 - Скажите мне, что такое «маркетинг», и я скажу вам, какой у вас маркетинг
 - Забудь все, чему тебя учили
 - Знай свой товар (услугу) поверхностно
 - Где самый интересный маркетинг?
 - Приобретать , удерживать и возвращать клиентов
- ИДЕЙНАЯ РАБОТА
 - Думай 24 часа в день и задумывайся 10 минут в день
 - Большая и маленькая идея
 - «Не убий» и «не зевай»
 - Ищите обратную связь
 -
 - Построение
 - Получение обратной связи
 - Использование обратной связи
- ПРАВИЛА ИГРЫ
 - Объясните всем вокруг , что такое маркетинг
 - Маркетинг – игра командная
 - Всегда говори «да» руководству и менеджерам по продаже
 - Правильные точки зрения
 - Совещания и собрания
 - Маркетинг руководителей
 - Внутренний маркетинг
 - Бумаги или работа?
 - Будьте проще
 - «Спасибо»
 - Fun!
 - Соревнуйся
 - Есть контакт

- [Тайм-маркетинг](#)
- [Будь патриотом своей компании](#)
- [Как хорошо, что есть конкуренты!](#)
- [БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ](#)
 - [Планирование](#)
 - [Бюджет : как делать , как представить и как отчитаться](#)
 -
 -
 - [Как представлять бюджет, чтобы его утвердили?](#)
 - [Как отчитаться в исполнении бюджета?](#)
 - [«Цепочка» планирования](#)
 - [Маркетинг с нулевым бюджетом -это не нулевой маркетинг](#)
 - [Мерь!](#)
 - [Менеджер по затратам, не выходи за рамки бюджета](#)
- [СТАВКИ НА ПОСТАВКИ](#)
 - [«Здравствуйте, я – ваш поставщик»](#)
 - [Поставщик заслуживает большего](#)
 - [«До свидания!»](#)
- [НЕ ОШИБАЕТСЯ ТОТ, КТО НЕ ЗАНИМАЕТСЯ МАРКЕТИНГОМ](#)
 -
 -
 - [«Май ашипки»](#)
 - [Только без паники!](#)
 - [СМЕРТЕЛЬНОЕ ОРУЖИЕ](#)
 - [Мои семинары](#)
 - [Прямой маркетинг не должен делаться криво](#)
 - [«Давайте сделаем веб-разворот»](#)
 - [«Приемчики» маркетинга](#)
- [МАРКЕТИНГ САМОГО СЕБЯ](#)
 - [Самомаркетинг](#)
 - [Do you speak Russian?](#)
 - [Все, что вы говорите и пишете, – реклама](#)
 - [Кто ваш наставник ?](#)
 - [Не останавливайтесь! \(учиться\)](#)
 - [20 книг о маркетинге, которые стоит прочитать и почему](#)
 - [В здоровом теле – здоровый маркетинговый дух](#)
 - [Лучшие вопросы и ответы менеджера по маркетингу](#)
- [СИЛА МЕЛОЧЕЙ ВТОМ, ЧТО ИХ МНОГО](#)
 - [МаркЕтинг или мАркетинг?](#)
 - [«Вот моя визитка»](#)
 - [Техпомощь](#)
 - [10 вещей, которые надо сделать, чтобы стать лучше](#)
 - [Маркетинговые миниатюры](#)
 -
 - [Ценность важнее цены](#)
 - [Тройной удар](#)
 - [Количество и качество \(правило Манна\)](#)

- [Как быстро проверить эффективность маркетинговой программы?](#)
 - [«Over promise, over deliver»](#)
 - [И у стен бывают награды](#)
 - [«Вот моя брошюра»](#)
 - [«Как вы шхуну назовете, так она и поплывет»](#)
 - [«Пошел обратный отсчет»](#)
 - [Чему можно научиться у хорошего менеджера по продаже?](#)
 - [Важность приглашения](#)
 - [Лучше тупой карандаш, чем острая память](#)
 - [Не верьте некоторым советам](#)
 - [«Свободная касса!»](#)
 - [«Почему они не покупают ? »](#)
 - [«С днем рождения ! »](#)
 - [Кто ваши клиенты ?](#)
 - [«Вот , в двух словах , почему вы должны работать с нами»](#)
 - [Будьте оригинальны](#)
 - [«Вся жизнь – театр, и люди в нем – актеры»](#)
 - [Миссия: не нужна](#)
 - [Годовой отчет: не нужен](#)
 - [Семь раз отмерь](#)
 - [«Здравствуйте, Иван Иванович!»](#)
 - [Лучше один раз увидеть , чем сто раз услышать](#)
 - [Трудоголик ? Отлично !](#)
 - [е 2 – е 4... мат !](#)
 - [Спасибо большое за вашу критику !](#)
 - [«Подарок – лучший тот , в чем есть потребность» \(В . Шекспир \)](#)
 - [Всегда !](#)
 - [FAQ](#)
 - [Письма , которые продают](#)
 - [Репутация . Если вы работаете на нее , она отвечает взаимностью](#)
 - [Фрихедхантер](#)
 - [Ручная коробка передач](#)
 - [Маркетинг на ***** \(«пять звезд»\)](#)
 - [Что написано пером...](#)
 - [«Пошла последняя минута!»](#)
 - [«Лично отвечаю»](#)
 - [Жизнь со скоростью 52 изменения в год](#)
 - [ОТКРЫТОЕ ПИСЬМО ДЛЯ ВАШЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ](#)
 - [Каков топ, таков и маркетинговый приход](#)
 - [Заключение](#)
 - [Приложения с комментариями](#)
-

Игорь Манн

Маркетинг на 100

Отзывы о книге

Есть множество книг, которые учат тому, ЧТО нужно делать специалисту по маркетингу в той или иной ситуации, и почти никто не пишет о том, КАК это делать. Эта книга как раз о том, КАК соединить маркетинговую теорию с реальной жизнью коммерческого предприятия и добиться при этом успеха. Эту книгу надо дарить новоиспеченным специалистам по маркетингу вместе с дипломом о высшем образовании.

Елена Александрова, директор по маркетингу, компания «I-Тесо», Москва.

Жанр, манера, в которой написана книга Игоря, – это откровение... она учит, советует, рекомендует... Практические советы и рекомендации, рассыпанные по всему полю текста книги, будут полезными, в принципе, для всех... Беру на себя смелость утверждать, что эта книга обречена на успех и найдет благодарную читательскую аудиторию.

И. И. Кретов, профессор, заведующий кафедрой маркетинга, Всероссийская академия внешней торговли, Москва.

Эта книга имеет огромное прикладное значение не только для менеджеров по маркетингу, но и для менеджеров-управленцев среднего звена. Такой маркетинг, как в этой книге, нужно знать и заниматься им прямо сейчас же. Вы уверены, что делаете все правильно и максимально эффективно? Нет? Тогда берите в руки книгу и карандаш, читайте, делайте заметки, и вы обретете уверенность.

Олег Козырев, директор филиала DHL International, г. Краснодар.

Если вы приступаете к практической деятельности в области маркетинга, предлагаемое издание поможет осуществить это быстро и результативно. Для профессионалов эта книга – повод для оценки собственного опыта: достижений и ошибок. В целом можно говорить об удачной попытке систематизации большого количества практических советов по эффективной работе в маркетинге. Это наиболее дорогие знания, которые обычно продаются в виде профессиональных консультаций. Для вас они оформлены в виде книги. Читайте, не пожалеете.

Г. Л. Азоев, д. э. н., профессор (ГУУ), лауреат премии правительства РФ, Москва.

Эта книга о том, как добиться успеха в профессиональной сфере: правильно расставлять приоритеты, использовать время по максимуму и добиваться результатов. Прочитав ее в начале карьерного пути, вы сможете обойти многие «грабли» профессионального становления. Для сложившегося специалиста эта книга будет золотым уроком анализа пройденного и источником новых идей и альтернативных решений. Эта книга – пропуск на профессиональную арену; эта книга – 10 лет опыта.

Татьяна Зябкина, старший аналитик, отдел планирования и развития брендов, Limited Brands, Коламбус (США).

Очень часто, когда читаешь книгу по маркетингу, возникает ощущение, что она написана про какую-то другую жизнь. Эта же книга сразу погружает в привычную, хорошо знакомую обстановку. Такое впечатление, что автор работает где-то рядом с тобой, знает твои проблемы и, главное, имеет опыт их решения. Информация и советы, содержащиеся в книге, действительно могут подсказать правильную линию поведения в реальной обстановке, и их можно немедленно применить на практике.

Андрей Тоненков, заместитель начальника отдела маркетинга и продаж ОАО «ВНИИР» (Всероссийский НИИ релестроения), г. Чебоксары.

Эта книга – великолепный инструмент построения карьеры для менеджера по маркетингу. Легкий, без профессионального жаргона, язык завораживает настолько, что уже с первых страниц начинаешь применять советы, которыми наполнена книга, к своей работе. Не только начинающий, но и опытный маркетолог, а также менеджер по продажам, преподаватель, консультант найдут здесь много полезного. Ваш начальник надеется, что вы не выпустите эту книгу из рук. Читайте. Пробуйте. Будьте такими на все 100%.

Анна Иванова, бизнес-тренер, консультант по развитию карьеры, Москва

Удивительная книга!. Она удивительна двумя вещами. Во-первых, это уникальный пример столь широкого охвата всех аспектов деятельности маркетолога, причем не на уровне сухого теоретизирования, а на практическом уровне, с яркими, живыми примерами. Я уверена, что не найдется ни одного маркетолога, независимо от опыта работы, который, читая книгу И. Манна, не воскликнул бы, и не раз: «Ах, как здорово! Почему я до сих пор так не делал!?». Вторая удивительная вещь – почти гипнотическое побуждение к немедленным действиям. Чаще всего, просматривая книгу о маркетинге, мы думаем: «Любопытно, надо бы как-нибудь...» Закрываем книгу и забываем навсегда. Игорь Манн обладает поразительным даром заряжать энергией и давать импульс к реальному воплощению начинаний.

Роксана Янборисова, директор по маркетингу, Дистрибуторская компания OCS, Санкт-Петербург

Удачное совмещение реальных примеров из практики работы и освещения психологических аспектов взаимоотношений маркетолога с коллегами, руководством и поставщиками различных услуг. Попади эта книга мне в руки лет семь назад, моя работа тогда стала бы намного эффективнее... Здесь изложены вещи, которых не найдешь ни в профессиональной литературе, ни где бы то ни было еще.

Василий Митько, заместитель генерального директора по маркетингу «ИНГЕОКОМ КРТ», Москва.

Великолепное руководство по маркетингу, сочетающее глубину идей и точность формулировок с легкостью изложения. Все очень конкретно и наглядно. Полное отсутствие воды – редкая вещь для руководства.

Владимир Марченко, директор по связям с общественностью телекомпании «Эфир», г. Казань.

Книга открывает новый взгляд на маркетинг – взгляд творческий и в то же время очень практичный. Помогает думать и придумывать. Зовет мыслить и переосмысливать. И ведет к 100% успеху. Это – идейная книга. От слова «идея». Лично я уже несколько идей использую, что и есть лучшая рекомендация. Спасибо автору.

Станислав Бартникас, директор по маркетингу, компания «Вулкан», Москва.

Считаете, что МАРКЕТИНГ может стать главным делом Вашей жизни? Обязательно прочитайте эту книгу. И лучше не единожды. «Маркетинг на 100%» того заслуживает.

Кирилл Савицкий, заместитель генерального директора АО «Вашь финансовый попечитель», Москва.

Кого можно считать специалистом по маркетингу? Какими качествами он должен обладать? Ответы на эти вопросы вы найдете в книге, которую сейчас держите в своих руках. Автор с явным удовольствием делится своим личным опытом и своими жизненными наблюдениями. Книга, безусловно, заслуживает прочтения и будет полезна всем, кто готов последовать по пути автора или уже находится в начале его.

Александр Локшин, директор по развитию бизнеса, Концерн «Белый Ветер», Москва.

Книга, которую вы держите в руках, – отличный подарок тем, кто хочет сделать успешную карьеру в маркетинге. Начинаящим она послужит полным руководством к действию, менеджеры с опытом найдут в ней много полезных идей, готовых к внедрению. Книга читается легко, на одном дыхании. Никакой воды, только конкретная информация о том, КАК ДЕЛАТЬ МАРКЕТИНГ НА 100%. Обязательно прочтите эту книгу. Причем раньше, чем ваши конкуренты.

Андрей Мамонтов, PRSG (PR Service Group), директор, Москва.

Новый Завет для маркетологов. Все, кто называют себя маркетологами, непременно должны прочитать эту книгу. Легкий живой язык, никакой воды, множество полезных советов и ярких примеров. Эта книга без сомнения станет вашим советчиком в трудной ситуации и подскажет формулу вашего успеха в маркетинге.

Михаил Иванов Михаил, эксперт по маркетингу консалтинговых услуг, соавтор «Практического руководства по маркетингу консалтинговых услуг», Москва.

Эта книга полна идей и юмора. Именно этого нам так часто не хватает в нашей работе. Мне очень повезло работать в одной команде с Игорем. Его лозунг «Fun! Drive! Result!» работает. Работает на все 100%.

Анна Теслюкова, менеджер по маркетингу компании Lucent Technologies, Москва.

Эта книга должна стать настольной для менеджера или руководителя отдела маркетинга. Зачем нужен штат сотрудников, когда есть такая книга? А затем, чтобы успевать быстро и эффективно реализовывать идеи Игоря Манна. Эта книга – море идей при полном отсутствии «воды».

Евгений Пасичник, заместитель исполнительного директора ООО «Дент Лайн», г. Воронеж.

Вся книга – это практика, практика и еще раз практика! Все страницы книги доказывают, что маркетинг – не лирическая наука, его пользу можно определить и измерить. Книга особенно ценна набором шишек, которые набивают себе менеджеры по маркетингу, и ИДЕЯМИ. Думаю, воровать идеи Игоря Манна скоро станет маркетинговой модой.

Полина Петруша, руководитель проекта, Инвестиционная компания АВК, Санкт-Петербург.

У Ф. Котлера есть фраза: «Чтобы из фирмы, ориентированной на сбыт, сделать фирму, ориентированную на маркетинг, нужны годы». Эта же книга рассказывает о том, как наиболее эффективно прожить эти годы и не превратить их в десятилетия. Эта книга может стать лекарством против страха для специалистов по маркетингу. Лучшего настольного руководства по маркетингу на русском языке до эрго я не встречала. Как специалист-практик, могу подтвердить: большая часть рекомендаций работает! Много действительно блестящих идей. Спасибо! Книга очень легко и приятно читается, написана очень живым языком без зауми и

нотаций.

Юлия Клепикова, руководитель отдела маркетинга, НПФ «Абрис», Санкт-Петербург.

Эта небольшая и веселая книга посвящена тому, чего вы не найдете в других книгах о маркетинге – как стать хорошим менеджером по маркетингу, маркетологом на 100%. Секрет в том, что помимо знаний, полученных из толстых и важных книг, для успешной деятельности в области маркетинга нужны еще творческий подход, умение работать с людьми (внутри и вне своей фирмы), знание правил игры и опыт. Эта книга – ваш шанс добавить процентов 20-30 на вашем пути к заветным 100%.

Михаил Фербер, эксперт по маркетингу консалтинговых услуг, Москва.

У вас в руках – настоящее руководство к действию для маркетолога, великолепный подарок, бесценный опыт профессионала, практически пошаговое описание вхождения в профессию (и должность) с очень четкими акцентами и приоритетами в организации работы, яркие события и ситуации в качестве примеров, легкий и изящный стиль изложения. По количеству остроумных и метких мыслей книга вправе сравниться с выставкой драгоценностей. Уверена, что «Маркетинг на 100%» Игоря Манна станет бестселлером среди самого широкого читательского круга. А после выхода книги я заставлю своих сотрудников прочесть ее. И буду принимать по ней экзамен.

Гульбара Ашимбаева, директор проекта, Компания «Норма», Санкт-Петербург.

Здорово, что автор рассказывает о своем опыте маркетинга – на это редко обращают внимание, и очень напрасно. Спасибо за идеи! Буду рекомендовать эту книгу своим сотрудникам и дарить друзьям.

Антон Попов, директор по маркетингу, «Потребительские игры» (www.probu.ru), Москва.

Можно ли скрестить ужа и ежа? Мемуары в расцвете сил? Руководство для «чайников», которое принесет пользу только «уже-не-чайникам»? Книга откровенно биографична и примеры из жизни автора на 98% позитивны. Это правильно: отсутствие ложной скромности – отличительная черта успешного профессионала. Вторая черта – говорить просто о сложных вещах. Это настолько редко случается, что отсутствие зауми может вызвать аллергию. Постарайтесь с ней совладать – книга оправдывает свое название. Коллеги, если большинство рекомендаций автора вам покажутся очевидными, я вас поздравляю, вы сами достигли высокой степени мастерства. И все равно, дочитайте книгу до конца. Искать несколько крупных жемчужин всегда приятнее в куче жемчуга, чем в навозной куче.

Сергей Хромов-Борисов, директор по развитию, ОАО «ВидеоФон», Санкт-Петербург.

Книга Игоря Манна выгодно отличается от многочисленных сухих пособий по маркетингу. В ней сконцентрированы живые практические советы и яркие свежие идеи. Она поможет избежать многих ошибок в работе и будет полезна как начинающим менеджерам по маркетингу, так и специалистам, станет ключом к личному росту. Отдельное «спасибо» за легкость изложения, за блестящий юмор и любовь к профессии маркетолога, которой он буквально «заражает» читателей.

Наталья Каплинская, директор по маркетингу, компания «Ландата», Москва.

Благодаря многочисленным советам и идеям из этой книги, я стал работать лучше, быстрее и эффективнее. И еще я стал намного чаще говорить: «Я могу это сделать». Говорить с

уверенностью – спасибо этой книге.

Сергей Юдочкин, менеджер по маркетингу, Группа компаний «Орлан – Транс», г. Киев.

Бывало ли с Вами такое: берешь в руки новую книгу, начинаешь читать – интересно, увлекательно, но... только сначала. В конце – несколько новых заметок на полях и иногда разочарование. Так вот, эта книга не из тех. Гарантировано и проверено на 100% – разочарования не будет! Советую прочитать широкому кругу читателей из мира бизнеса. Есть чему поучиться, лично я собираюсь применить полезные советы из книги в моей области – в области информационных технологий и в работе над проектами.

Елена Винокурова, MBA, Бизнес-Аналитик, Банковские информационные системы, RAISA (Raiffeisen Informatik Service Ausland GmbH), Австрия.

Игорь Манн в 1989 году окончил Московский Институт Управления, факультет «Организация управления в машиностроительной промышленности».

В том же году начал работать в Институте Управления на кафедре «Внешекономическая 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 в ВАВТ (Всероссийская Академия Внешней Торговли) 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 *Konka 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 директора по маркетингу в регионе Центральной Восточной Европы, СНГ, Ближнего Востока и Африки.

Сейчас список стран, за которые отвечает Игорь Манн, расширился и дополнительно включает Францию, Испанию и Италию.

Большинство примеров, приведенных в этой книге, из практики автора в компаниях «Фавор», *Lucent Technologies* и *Avaya*.

Благодарность и «спасибо»

Я благодарен *Кретову Игорю Ивановичу*, которого считаю своим наставником и которому очень признателен за все то, что он для меня сделал. И не отказывайтесь, Игорь Иванович!

Спасибо *Михаилу Серову* за предоставленную возможность применить все мои теоретические знания на практике. За практику и за ошибки, на которых я научился.

Я благодарен *Марку Спурлоку* за то, что он «уговорил» меня перейти в *Lucent*. Марк, ты оказался пророком – я сделал международную карьеру. *Дима Иванников*, тебе спасибо, что поддержал меня в самом ее начале.

Я благодарен своим сотрудникам, с которыми проработал рядом несколько лет. Спасибо, *Александра Соколова, Ирина Карвелистова, Аня Теслюкова и Лена Шугалей*. Вы многое сделали! Но еще больше сделаете.

Я благодарен всем тем, с кем пересекался мой путь: своим студентам, слушателям, коллегам по работе, поставщикам, агентствам (особенно *PRSG* и его сотрудникам – *Андрею Мамонтову, Марине Горкиной и Марии Аристарховой*), клиентам, партнерам (особенно *Ольге Шебуняевой, Роксанне Ян-борисовой и Наталье Карпинской*) и конкурентам.

Отдельное «спасибо» *Насте Савальской*. Настя, хочешь – верь, хочешь – не верь, но я от всех своих сотрудников жду твоей целеустремленности и умения добиваться поставленных целей.

Спасибо www.e-executive.ru и «сообщникам». Особенно *Кириллу Савицкому, Гульбаре Ашимбаевой, Сергею Хромову-Борисову, Полине Петруша, Лолите Волковой, Татьяне Зяб-киной, Анне Ивановой, Станиславу Бартникасу, Михаилу Иванову и Михаилу Ферберу*.

Спасибо моим менеджерам по маркетингу от России до Испании, от Швеции до Южной Африки. К сожалению, многие из вас не смогут прочитать это «спасибо» на русском, но вы уже много раз слышали его от меня на английском и своих родных языках.

И, конечно же, большое спасибо за все моим родителям. И моей жене *Ане*. За терпение и поддержку.

Предупреждение читателю и гарантия автора

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 нынче слово «брендинг» не упоминается здесь 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 в фотобизнесе (оптовая торговля), где маркетинг был нацелен на поддержку продаж.

Подойдет ли книга для вас? Будет ли полезен вам мой опыт и мои советы?

Для того чтобы получить ответ на этот вопрос и протестировать книгу, я специально предложил книгу на рецензию самым разным «сообщникам» с сайта e-xecutive.ru (вы можете увидеть их отзывы в разделе «Отзывы о книге»).

Эти люди работают в разных отраслях.

В разных городах и разных странах.

На разных позициях.

Для многих из них маркетинг даже не является основной специальностью.

И, основываясь на их отзывах, я могу гарантировать – в какой бы отрасли и на какой позиции вы бы ни работали, вы найдете в книге что-то ценное и полезное для себя (или своих сотрудников) и для своей компании.

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 14 300 ссылок, а на словосочетание «маркетинг менеджмент» – более 3000 ссылок.

После этого уже не удивляет утверждение, что существует более пятисот определений маркетинга. Ведь практически каждый автор старается дать свое собственное, оригинальное определение.

В этом смысле эта 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. Несколько лет назад я решил для себя эту проблему.

Летом 1997 года меня пригласили консультантом в московский офис компании AT amp;T, чтобы поднять качество маркетинговой поддержки. Чтобы лучше понять ситуацию, я провел опрос менеджеров по продаже 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%!

Первый совет, который я могу дать вам, – начните такой опрос в своей компании. Все последующие страницы этой книги будут повествовать о том, как добиться высоких результатов, как стать хорошим менеджером по маркетингу, как делать маркетинг на 100%.

В этой книге – минимум теории и максимум практических советов.

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

Удачи, коллега!

Игорь Манн

Кого они хотят и кого они возьмут ?

Должность «менеджера по маркетингу» становится все более и более популярной. Все большее количество руководителей хотят видеть в своем штате менеджера по маркетингу, и это хорошая новость и для тех, кто сейчас учится, 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 для него 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 различные 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, что вы – хороший сотрудник и коллега (как правило, они не тестируют вашу профпригодность). Правда, существуют менеджеры по персоналу, которые смогут оценить в том числе уровень вашего профессионализма.

Никогда не спрашивайте на собеседовании: «Какие у меня будут обязанности?» Должностные инструкции пишутся и обычно сразу же забываются. Кроме того, обязанности, которые вам опишут, могут значительно отличаться от того, что вам придется делать в действительности.

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.

Во время интервью задавайте как можно больше конкретных вопросов. Только в этом случае вы сможете представить себе, работа какого характера 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?

- ◆ Что вы ждете от результатов моей работы 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 оправданы.

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

На позицию, на которую претендуете вы, будут рассматриваться еще несколько кандидатов. Выделитесь! Сделать это можно самыми разнообразными способами. Главное, чтобы вы не были похожи на других.

Покажите в резюме ваш характер, профессионализм, творческие способности. Поработайте над ним, 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 решат: «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; в последнее время уже мало кто выходит из института без опыта практической работы, и у таких выпускников шансы написать интересную дипломную работу будут на порядок выше, чем у их теоретических коллег. Следовательно, выше и шансы лучше устроиться на 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 не только могут 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 Novartis), отделение «Защита растений».

В то время я был ассистентом на кафедре «Маркетинг и зарубежный опыт управления» факультета международных экономических отношений Государственной академии 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 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 решился предложить свою кандидатуру, потому что я 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 полностью, а не частично, как

я, предъявляемым формальным требованиям.

Правило «У вас никогда не будет второго шанса произвести хорошее первое впечатление» никто не отменял, и мне пришлось проделать очень большую подготовительную работу. Я подготовил 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 план секцию «Вопросы и ответы»). Это было необычно, 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 Ciba-Geigy, многому научился. И до сих пор благодарен этой компании и замечательным людям, с которыми проработал это время.

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, не забывай, кто был твоим первым успешно устроенным кандидатом!

Проходя собеседование, не забывайте, 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 не начинали в маркетинге, вам повезло.

Маркетинг – захватывающая часть бизнеса. В ней 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 восемь «первых» рабочих дней. Восемь 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 работать 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. Проработав первых пару дней, вы сможете прийти в первый свой понедельник отдохнувшим и готовым к бою.

Обязательно установите цели своего первого рабочего дня.

Посмотрите на вашу новую компанию свежим взглядом.

Оправдываются ли ваши ожидания? Всю ли правду вам рассказали, когда нанимали на работу?

Я знаю несколько 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 не обязательно это – 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 через подобный «курс»).

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

В нем не будет «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 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 также внимательно слушайте. Не делайте сходу 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 количеством новых коллег. Поговорите с как можно большим количеством сотрудников.

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. 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 за счет 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 («стартап»).

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. Начинал с небольшого «плюса», с «нуля», потом был «минус». Потом – снова работа с «нуля» и снова «минус». Оглядываясь назад, я могу сказать, что мне было интереснее всего 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.

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...»). Прислушивайтесь к этим репликам, анализируйте 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.

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 ждет 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 очень 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), начинаете работу с другими. Ваша задача – довести значимость маркетинга до остальных сотрудников компании (см. главу «Расскажите всем вокруг, что такое маркетинг»), убедить, что маркетинг нужен, что он будет полезен всем подразделениям.

Один в поле не воин. Ищите единомышленников – тех, кому нужна маркетинговая поддержка, т. е. ваша помощь; ищите тех, кто понимает, что такое маркетинг и что 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, что они ждут от маркетинга в ближайшее время, и подумайте, чем вы можете им помочь.

Сделайте план на ближайшие 90 дней (см. главу «"Цепочка" планирования»). Выполните его больше чем на 50%, отчитайтесь перед руководством, формально представьте результаты для руководителей отделов, которым вы помогали, затем сделайте новый план на следующие 90 дней.

Вариант «стартап»

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. Возможность сделать быструю карьеру, получить большой опыт.

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 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».

Всегда демонстрируйте положительное отношение к работе и добивайтесь позитивных результатов. Никогда не будьте «нулем» для коллег и компании.

Скажите мне, что такое «маркетинг», и я скажу вам, 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 и моей компании маркетинг?» 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 бы его понять. Еще лучше, если вы предварительно проверите его, используя родственные связи (родители, дети). Я не шучу. Первый раз, когда моя мама (врач по профессии) 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, 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 несколько 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», 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 для вашей компании.

Забудь все, чему тебя учили

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

Преподавая в Государственной академии 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». 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.

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

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

Все, что вам потребуется 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.

Еще один 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 мерчандайзингу.
- Очень хорошо, а что вы понимаете под «мерчандайзин-гом»?
- Главное для нас в работе – маркетинг.
- Здорово! А как «маркетинг» понимают в вашей компании?

Одна из проблем в работе менеджера по маркетингу – отсутствие единого языка, на котором мы говорим, разноречие 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 («Извини, старик, но ты не помнишь, что такое PEST-анализ»).

Мой совет – не увлекайтесь теорией. На практике все проще. Слепое, механическое перенесение теории на практику к хорошему не приведет. Никому не нужны ваши излишние теоретические знания. Начните с простых, с эффективных вещей. Компаниям нужны результаты. Они достигаются работой, а не знанием теории.

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 вам, какой у вас маркетинг»).

2. Комплекс маркетинга (классическая концепция «4Р» была предложена Э. Дж. Мак-Карти в 1960 г., после этого многократно была 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.

7. AID A (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 Робинсона (сетка процесса покупки).

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.

Знай свой товар (услугу) поверхностно

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. 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 лучше 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 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 продаже.

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

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

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

Найдите ту грань, где вы будете чувствовать себя комфортно, использовать жаргон, профессиональный сленг, понимать «технарей» и говорить с клиентами, партнерами и специализированной прессой 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 знаю, 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 (услуги);
- ♦ маркетинг в коммерческих организациях (товары).

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 решающее значение здесь 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.

Очевидно одно: если вы имеете 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, будете признанным менеджером по маркетингу, я не удивлюсь, что вами заинтересуются компании из других отраслей и предложат вам работать у них.

Со мной так происходило трижды.

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. Что 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 резуль-~ таты чаще всего получаются.

Тип программ	Стоимость программ	Прилагаемые усилия	Приоритетность для компании
Приобретение новых клиентов	Высокая	Высокие	Высокая
Удержание клиентов	Средняя	Средние	Средняя
Возвращение клиентов	Высокая	Низкие	Низкая

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 для удержания существующих клиентов. 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, которые прикладываются для возвращения клиентов, низкие.

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, обходится 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. Очевидно одно: удерживать клиентов выгоднее с экономической точки зрения. Несмотря на очевидность данного факта, по-прежнему большинство компаний сосредоточивают 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 необязательно должны быть крупномасштабные и дорогостоящие программы. При этом стоит помнить основные постулаты, касающиеся процесса приобретения,

возвращения и удержания клиентов:

♦ Клиенты покупают по двум причинам – 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.

♦ Если какой-либо клиент перестает делать покупки у вас, то вы, во-первых, должны выяснить причины, 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 неправ. 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.).

♦ 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.

♦ Маркетинг в большинстве компаний создается для привлечения потенциальных покупателей и создания возможностей для продаж. Превращение потенциальных покупателей в клиентов, а потенциальных возможностей – в реальные контракты является ответственностью менеджеров по продаже.

♦ Создавайте у покупателей чувство доверия к вашей компании. Доверие – это опыт, связанный с вашим поведением в прошлом, выполнение 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. Достаточно 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 качественным образом. 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 наиболее эффективный способ увеличения 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 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 стараются иметь ограниченное количество 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 достаточно сложный процесс. Простейший способ сегментации ваших клиентов – разделить их на:

- клиентов, которые знают про вас и покупают у вас;
- клиентов, которые знают вас, но не делают у вас покупки;
- 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 еще 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 (разумеется, 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 «купают» 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

Думай 24 часа в день и задумывайся 10 минут в день

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 сторонник того, чтобы вы думали о работе после ее завершения. Если к вам во время отдыха придет в голову какая-то неприятная мысль, то следуйте правилу Скарлет О'Ха-ра: «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 должны вас отвлекать в это время. В конце концов, просто придите на работу пораньше, чтобы у вас была возможность спокойно подумать.

Отключите компьютер и телефон, просто посидите на своем рабочем месте 10 минут. Посмотрите в окно. Если нет окна, выйдите на улицу. 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 пришли мне в голову именно во время таких «десятиминуток».

И еще один момент. 10 минут в день – это 60 часов в год. 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.

Несколько лет назад, когда я работал в московском офисе Lucent, я предложил своей команде провести Day of(f) thinking (игра слов на английском языке: выходной и день для размышлений). Сценарий был простой. В течение 6 часов, начиная с 10 утра и до 4 вечера, 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 бы помогла 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 было тоже 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 4 идеи. После обсуждения осталось 8 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.

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).

Здесь есть три важных момента:

- ♦ откуда появляются идеи;
- ♦ когда они появляются и
- ♦ 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).

По аналогии с новым товаром хорошая идея может быть оригинальной (т. е. вашей собственной идеей), 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 (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. Помните это и будьте готовы к идеям! (Кстати удивительно, но мало кто говорит, что идея пришла к нему во время работы.)

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 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.

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

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 интересно то, что они предлагают, 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 недооценивать силу этих фраз. Это работает. В каждом человеке подсознательно заложено желание помочь, особенно когда к нему обращаются за этим с просьбой.

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

Так, например, когда нам понадобилось придумать название нового корпоративного журнала для российского отделения Avaya, группа маркетинга, не придумав ничего подходящего, обратилась к сотрудникам с призывом дать имя нашему корпоративному изданию. Приз – спортивный велосипед – мы в этот же день поставили около ресепшн. Каждое утро он напоминал всем проходящим в офис о нашей просьбе. 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»

Думаю, что где-то следует создать заповеди о том, как следует поступать с идеями. Я могу предложить по крайней мере две.

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

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, казалось бы, ничего не значащие на первый взгляд слова.

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».

«Мы этого никогда не делали раньше» или «Это не в нашем стиле» (это не наша политика).

«Давайте сначала посмотрим, что делают наши конкуренты».

«Да, наши конкуренты уже делают это!»

«Слушай, сейчас и так слишком много всего происходит».

«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 с этой идеей?»

Итак, вы знаете, какую реакцию можете получить в ответ на ваше предложение. Попробуйте пропустить свою идею через фильтр этих возражений, и если ваша идея «проходит» через это сито, то 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 трудозатрат и инвестиций («маленькая» идея соответственно требует малого объема работы или вообще ее не требует, то же – и с ее 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:

- ♦ Какую пользу от этой идеи получит ваша компания, клиенты, партнеры?
- ♦ Что нужно, чтобы воплотить идею в жизнь, сколько это будет стоить?

- ♦ Какая будет отдача от вашей идеи (ROI)?
- ♦ Запасные варианты: что может пойти не так, что следует сделать в таком случае?
- ♦ 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;
- ♦ какими могут быть 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 окончательное решение, 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 прекрасно 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.

В случае, 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 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 компании Avaya на уровне региона используется множество различных сложных показателей для определения эффективности работы. Также используются различные методы для их получения. Но на уровне страны эффективность маркетинга и менеджера по маркетингу измеряется 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.

Во вступлении я уже говорил о том, что каждый год, для того чтобы повысить качество маркетинговой поддержки, мы проводили опрос всех продавцов и топ-менеджеров российского офиса *Lucent Technologies* (аналогичный опрос мы проводили и проводим и среди партнеров компании). Опрос проводился независимым консультантом, гарантировалась анонимность

ответов, каждому задавалось 4 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 («узкие места») маркетингом?
4. Что надо сделать срочно? Срочно! Срочно!

После опроса консультант обрабатывал ответы, делал отчет и предоставлял его в наше распоряжение.

Ответы на первый вопрос дают нам ясность об общем отношении к нам.

Ответы на второй вопрос показывают нам, чем стоит гордиться, что стоит продолжать делать, что больше всего востребовано менеджерами по продаже.

Раздел «узких мест» и ответы на четвертый вопрос (что нужно срочно сделать) всегда являлись для нас 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 высказаны, мы, несомненно, делали лучше и лучше наш маркетинг. Могу сказать, что ни одно предложение не оставалось без нашего внимания. И вот результаты.

В 1997 г. оценка за маркетинг была 2,86 (57%), в 1998 г. -4,26 (85%), в 1999 г. – 4,64 (93%), а в 2000 г. – 4,91 (98%).

Менеджеры московского офиса *Avaya* до сих пор каждый год продолжают опрашивать менеджеров по продаже (и партнеров компании) (теперь, правда, мы перешли на десятибалльную шкалу оценки).

Менеджеры по маркетингу в других странах тоже сделали этот опрос ежегодной практикой.

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 (фрилансер) 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 того, 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. Таким

образом 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 количество 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 вам, какой у вас маркетинг»).

Во-вторых, организуйте короткий тренинг для сотрудников вашей компании. Поддержка руководства здесь необходима. Одного-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 вгонять в сон 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 нашему счастью, под соусом маркетинга вы можете 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.

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

Не важно, один ли вы менеджер в компании или работаете с коллегами в отделе, вам лучше постоянно помнить, что маркетинг – игра командная.

Так же как и раньше, связи решают все.

В любой организации складываются несколько уровней и видов отношений. Вот некоторые типы отношений, на которые вам следует обращать внимание.

Отношения «вы – руководитель». Взаимоотношения с непосредственным руководителем – самые важные (см. главу «Маркетинг руководителей»). Помните, что это всегда двусторонний процесс. Ваш руководитель будет налаживать отношения с вами, вы же должны, во-первых, максимально помочь ему в этом, во-вторых, должны сами наладить с ним правильный деловой контакт.

Отношения внутри команды. Есть определенные преимущества работы в одиночку, поскольку, как правило, в любой команде периодически возникают конфликты и разногласия, ревность и конкуренция. Частота и продолжительность конфликтов в команде во многом зависит от руководителя группы.

Ваша задача: оставаясь максимально нейтральным, стараться быть по деловым показателям лучше других. Некоторые менеджеры по маркетингу используют навыки и приемы «политической» борьбы, которая помогает им делать карьеру. Но и эта «борьба» должна быть корректной.

Можно ли сделать карьеру, играя по правилам? Хорошая новость для тех, кто не верит в такую возможность. Это можно сделать! Я знаю таких людей. И я – один из них.

Отношения с поставщиками. Связи с партнерами настолько важны, что я посвятил этой теме отдельную главу «Поставщик заслуживает большего».

То, как вы относитесь к ним, и то, как они относятся к вам, видно со стороны и влияет на результаты работы. Если у вас нет подчиненных, но отношения с поставщиками великолепные, ваш руководитель может сделать естественный вывод, что вы справитесь и с подчиненными. Ход мыслей правильный.

То же верно по отношению к другим внешним аудиториям: вашим клиентам, бизнес-партнерам и журналистам. Чем больше людей вас знают, чем лучше они вас знают и чем более высокого мнения о вас, тем лучше.

Отношения с коллегами из других отделов. Вы должны наращивать свои связи в других подразделениях, устанавливая хорошие отношения с сотрудниками других подразделений, заводить друзей. Помогайте, делайте что-нибудь для них, занимайтесь внутренним маркетингом.

Отношения «ваш руководитель – вышестоящие руководители». Хотя на первый взгляд кажется, что данный вид взаимодействия меньше всего касается вас, это не так. Эти отношения также будут влиять на вас.

Если ваш руководитель (скажем, начальник отдела маркетинга) входит в число топ-менеджеров компании, если он один из тех, кто принимает решение, если он является одним из «старожилов» компании, то все это является большим плюсом для вас, положительно сказывается на авторитете службы маркетинга, на бюджетах, а значит, и на вас.

У военных систем слежения существует функция «свой-чужой», позволяющая определять, является ли приближающийся морской или воздушный объект противником или нет. Мне кажется, что подобные устройства с рождения «вмонтированы» во всех нас. У кого-то эти системы с более четкой настройкой, у кого-то менее. Делайте так, чтобы на «экранах радарных систем» всех, кто окружает вас, появлялся и оставался только сигнал «свой».

Правильные многосторонние связи решают многое.

Всегда говори «да» руководству и менеджерам по продаже

Когда я однажды сказал об этом на семинаре, который я проводил во Всероссийской академии внешней торговли, то один из слушателей возразил мне и сказал, 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 продаже.

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 это сделать, лучше промолчите.

Одно из правил менеджеров по маркетингу, которые работают со мной, – никогда не говорить «это не моя работа» или «нет». Я всегда прошу их говорить продавцам и руководителям «да», «да, это хорошая идея (мысль), я займусь этим», «да, я смогу это сделать» или «да, я попробую это сделать». Я прошу 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 слеую этому правилу – и даже иду дальше – беру на себя обязательства сделать что-то дополнительно, вызываюсь на новые проекты, задачи и мои руководители знают, 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, но почему я должен говорить всегда «да» продавцам? Разве маркетинг не играет главенствующей роли?

Наверное, вопрос: «Кто главнее – менеджеры по продаже или по маркетингу, кто кому должен подчиняться?» – самый часто задаваемый многими менеджерами по маркетингу и студентами. Мое мнение, что менеджеры по продаже 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 продаже. Поэтому *менеджер по маркетингу* должен быть в постоянной «связке» с *менеджерами по продаже*. Ведь дело не в том, кто главнее. А в том, вместе вы работаете или нет.

Всегда говорите «да» руководителям и менеджерам по продаже.

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 *глазами менеджера по продаже, направленными наружу, и глазами руководителя компании, смотрящими внутрь компании*. Это самые правильные точки зрения. Это лучший способ принимать правильные решения, проводить самые полезные для компании мероприятия и делать карьеру.

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 во время работы в Lucent Technologies я предложил пройти недельную практику в отделе продаж (своеобразный метод погружения). Я полностью освобождал их от маркетинговой работы – их задача была с утра до вечера быть рядом с менеджером по продаже, 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 продаже 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.

Я предлагаю делать это всем моим менеджерам.

У одного моего менеджера, правда по началу, была небольшая проблема. Она сказала мне, что ее управляющий директор не находит времени встречаться с ней, так как 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 была полностью решена.

Хороший менеджер по маркетингу должен уметь смотреть на бизнес с разных сторон. Не забывайте: маркетолог должен смотреть на маркетинг с разных сторон: и как менеджер по продаже, и как руководитель.

В этом случае и руководитель компании, и менеджеры по продаже будут смотреть на вас с уважением.

Я думаю, что в программе большинства вузов отсутствует один очень важный предмет (кажется, он отсутствует и в программе МВА). 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 придется участвовать в самых разнообразных совещаниях. Часть из них полезна (назовем их «нужными» собраниями), другая – потеря времени («ненужное» собрание).

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 в тех случаях, когда вы все-таки вынуждены присутствовать на «ненужных» собраниях?

Если его пропустить 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.

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? Проведите его с пользой 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: он может либо 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.

Второй 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). Поэтому 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 – быстрый 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?

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

Назначайте время, удобное для всех участников. Для этого вы можете предварительно осведомиться у них 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 уложите в эти 20 минут, то сотрудники, приглашенные вами, и в дальнейшем будут приходить на собрания.

Говорите конкретно и просите это делать других. Собирайте совещания для того, чтобы решать, а не обсуждать. Для этого заранее оповещайте 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 итог.

Составьте короткий и ясный 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 посчитали собрание, организованное вами, «ненужным»).

Вы сможете сделать проще и лучше жизнь ваших коллег и свою собственную, если будете посещать как можно меньше бесполезных собраний, будете 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?
- ◆ Включаете ли вы их цитаты в пресс-релизы, которые вы готовите?
- ◆ 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 ими?

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.

Одно предупреждение: маркетингом некоторых руководителей лучше не заниматься. Это может быть антирекламой вашей компании. Другие просто не любят рекламы и шумихи вокруг них. Предварительно оцените, не попадает ли ваш руководитель в эту категорию: «В рекламе не нуждаюсь».

Оцените все возможности маркетинга вашего руководителя. Используйте их все.

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 провели в *Lucent* и в *Avaya*.

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 к нам 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 *Lucent* я начал с конфет. Купил несколько килограмм 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.

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

Программа Extra Miles: программа Extra Miles Club появилась в *Lucent* после того, как Марк Спурлок – 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 ее и запустили.

Идея программы простая – 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).

Программу сотрудники приняли, и когда компания *Avaya* отделилась от *Lucent*, то Дмитрий И Ванников, ее генеральный директор в России и странах СНГ, попросил меня создать ее аналог для сотрудников российского офиса. Так появились «Звезды *Avaya*» – программа с похожими на

Extra Miles Club правилами и призами. Отличием победителя стал небольшой золотой значок в форме звезды, напоминающей букву А.

Если вы хотите организовать подобную программу в своей компании, то не «запускайте» ее – регулярно подводите итоги и так же регулярно объявляйте победителей. Достоинно 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, 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.

Иницируйте 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.

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.

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

Если вам нужно представить документ большего объема, то вместо стандартной схемы предоставления документов «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.

Мало кто использует выделения цветом.

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

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.

Длинная и/или сложная форма для отчета – причина достаточно распространенная. 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, будучи в командировке в Польше, я остановился в одном четырехзвездочном отеле. При выписке оттуда мне предложили заполнить форму обратной связи на трех (!) страницах. Я вернул форму, отказавшись ее заполнить, поскольку она была «недружелюбна». К моему несчастью, менеджер гостиницы оказался дотошным и попросил объяснить, что не так. Профессиональный интерес взял вверх – 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 вопросы. 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, так как 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 задела. 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 менеджеру по маркетингу в мире 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 – это простой, наглядный, короткий и нужный документ.

Будьте проще

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 этом я убедился, когда приобрел последнее издание 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 все абсолютно не так сложно, как в теории (особенно в начале практики).

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

Во-вторых, сложные модели, схемы, алгоритмы и т. п. в реальной жизни выглядят иначе. На практике, например, восьмиступенчатый план разработки логотипа компании будет выглядеть как ряд логичных последовательных действий – некоторые стадии будут пропущены, некоторым будет уделено особое внимание. Не удивлюсь, если на деле, когда вы захотите разложить процесс на составляющие его части, он будет уже состоять не из восьми, а из десяти стадий.

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 и 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 смысл.

Необходимо уметь просто, очень просто объяснить 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 100 словах или меньше (программа автоматического подсчета слов в компьютерных редакторах поможет вам в этом). Или сделать 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 таким вопросом, о чем буду говорить в лифте с начальником, если мне представится такая возможность. Потом так случилось в реальности. У меня было 20 секунд на разговор с региональным президентом компании Аваа, 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?

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 возможность.

Говорите «спасибо» не меньше 10 раз в день (я это делаю не меньше 20 раз в день. Чаще, чем «спасибо», я использую только слово «пожалуйста»).

Говорите «спасибо», чтобы людям было приятно работать с вами, для того 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.

Максимальный набор способов выражения своей благодарности должен быть направлен на клиента. Когда я работал в фотобизнесе, то 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 может занять у вас одну минуту, а человек, который получил ваше «спасибо», может не забыть это никогда.

Если это не фан, то зачем это делать?

Джерри Гримфилд

Кто-то однажды сказал, что маркетинг – это самая забавная штука, которую можно делать одетым.

Хорошо сказал. И я твердо верю, 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, несомненно, сотрудники, у которых хорошее настроение, работают более производительнее.

Вот несколько забавных проектов, которые мы сделали в Lucent.

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»).

Во времена работы в Lucent 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 продаже 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, что 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 гирю»

Конкурс «Кто больше всех поднимет 16-килограммовую гирю» мы приурочили к 23 февраля, пообещав победителю приз и известность. Мы выставили в коридоре гирю и вывесили правила: в присутствии одного свидетеля надо было поднять гирю. 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 засчитывали». 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 сейчас, работая в штаб-квартире, порой не могу удержаться и что-то не вывесить в нашей комнате, где мы в перерыве пьем кофе.

Вам повезло, если у вас развито чувство юмора. Оно поможет вам сделать работу привлекательнее, приятнее и оригинальнее (можно по-разному прореагировать на ценовую политику ваших конкурентов, но если вы скажете, что «у наших конкурентов такие цены, что рядом с демозалом они вынуждены были сделать рекреационную комнату» – это будет и оригинально, и запомнится). Ваши коллеги будут гораздо лучше относиться к вам, с удовольствием работать с вами и для вас.

Соревнуйся

Смысл выживания.

Каждое утро где-то в Африке просыпается газель.

Она знает, что она должна бежать быстрее, чем самый быстрый лев, либо она погибнет.

Лев, поднимаясь каждое утро, знает, что он 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, тренер сказал 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 Lucent, я знал, что моим первым «противником» было негативное отношение многих менеджеров по продаже к уровню маркетинговой поддержки. Уже через год отношение всех сотрудников было положительным, и у меня появилась необходимость «внешнего» соперника, 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. Чтобы мы ни задумывали, чтобы 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 последующий год было превзойти оценку текущего года и войти в тройку самых активных компаний по маркетингу на IT-рынке. Наши потенциальные противники, если выразиться спортивным языком, были явно из более высокой весовой категории, но это делало наше желание «бежать» быстрее еще острее.

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 их вам достигнуть.

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

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 ли он работать с вами дальше или нет. Своего рода, это момент истины.

Но на этом все не заканчивается. Для вашего состоявшегося клиента значение точек контакта также не ослабевает. Компании всегда имеют возможность сравнивать, и если у ваших конкурентов взаимоотношения с клиентами построены лучше, то при прочих равных он может отдать предпочтение 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.

Интернет-сайт вашей компании.

Вывеска около вашего офиса.

Оформление вашего офиса.

Туалетные комнаты.

Ваши переговорные.

Презентации, которые делают менеджеры по продаже.

Внешний вид и стиль общения ваших менеджеров по продаже.

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 10 позиций. Обозначьте 10 самых важных точек контакта. Можете проранжировать список. Теперь начинайте работать с ними. Улучшайте каждую позицию из этого списка. Постарайтесь производить самое лучшее впечатление во время контакта с клиентом.

Так, во время работы в компании «Фавор» – дилере Ko-nica 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 очень положительно сказывалось на желании потенциальных клиентов работать именно с нами.

Позже, когда я перешел работать в *Lucent Technologies*, 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. Приятным побочным эффектом этого мозгового штурма было то, что мы, наверное, впервые спросили наших секретарей о том, как можно улучшить работу в их зоне деятельности. Надо было видеть, с каким удовольствием они говорили о своей деятельности и о том, как ее можно сделать лучше. (Кстати, вскоре после этого штурма оба секретаря перешли работать на позиции менеджеров.)

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

Знайτε, от чего и от кого зависит первое впечатление клиента о фирме. Там начинается будущий успех организации, и 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.

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 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 вместила 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.

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 свою 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 уйду 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 незавершенные дела.

Используйте время с максимальной эффективностью.

Вы едете в машине? Слушайте новости, кассеты с уроками иностранного языка, аудиокниги, 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.

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 кон-ференц-звонки, на которых присутствуют более трех участников и которые длятся более 15 минут. Соответственно я и реагирую на этот «поглотитель». Я стараюсь не принимать участия в таких телефонных дискуссиях (таким же образом я ценю и время своих менеджеров, за последние два года я сам организовал подобный конференц-звонок только трижды).

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 оттягивают 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.

Будь патриотом своей компании

Одной моей знакомой предложили стать менеджером по маркетингу в одной из табачных компаний. Предложение было хорошим. Но она отказалась, потому что она не курила. Она поступила правильно. Нельзя заниматься маркетингом решений компании, в которые вы не верите или которыми не пользуетесь.

Когда я занимался маркетингом и продажей фотопродукции Kopica, то пользовался фотоаппаратом и фотопленкой только этой компании. Где бы я ни был, я печатал свои фотографии только на мини-фотолабораториях Kopica и делал это не только потому, что мог приобрести фототовары Kopica по более низкой цене. Я представлял эту марку. И если бы не верил в нее, не пользовался ею и не пропагандировал ее лично, то какой был бы толк от нашей рекламы и сбытовых усилий.

Если вы не верите в свой товар и компанию, в которой вы работаете, лучше уходите, так как в таком случае вы не сможете делать хороший маркетинг (кстати, я до сих пор пользуюсь фотопленкой «Kopica»).

Где бы вы ни были – во время работы, после работы, на отдыхе – пользуйтесь тем, что производит или представляет ваша компания. Имейте образцы. Говорите о компании и продукции только хорошо. Предлагайте другим воспользоваться решениями вашей компании (см. главу «Техпомощь»).

Будьте патриотом своей компании.

Как менеджер по маркетингу вы должны «воспитывать» дух патриотизма в других сотрудниках и даже в клиентах и партнерах компании. Это уже более высокий уровень маркетинга – в западных корпорациях таких людей называют «евангелистами». Такой сотрудник вдвойне ценен для своей компании, для ее руководителей своей верой в организацию и своим оптимизмом, которым он «заражает» других.

Вам повезло, если вы любите свою работу и решения, которые предлагает ваша компания. Все, что делается с любовью, делается лучше и качественнее. Будьте патриотом своей компании и помогайте другим стать патриотами. Еще раз – вы сможете сделать это, только если вы сердцем и душой уверены в компании, ее решениях и своих коллегах.

Если нет, то станьте патриотом и сотрудником другой компании.

Как хорошо, что есть конкуренты!

Слова «Маркетинг – это война» хорошо известны многим менеджерам по маркетингу. Некоторые из них работают, руководствуясь этим девизом. «Раздавим конкурентов!», «Нащелкаем 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?

Надо понимать, что конкуренты – это благо. Соперники держат вас в тонусе, заставляют вас думать на шаг вперед, трезво оценивать положение на рынке, быть изобретательнее. С ними 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 это – 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 отчеты менеджеров по продаже, результаты посещения их офисов подставными покупателями, образцы рекламы и т. д.

Отведите 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.

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

Второе. Сделайте быстрый экспресс-анализ 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?

Проводя анализ и собирая информацию, очень важно быть объективным. Из этого следует **третий вывод:** конкурента лучше переоценить, чем недооценить. Всегда лучше ожидать, что он сильнее, активнее и изобретательнее, чем вы. Иногда конкурент может не производить впечатления компании, от которой может исходить 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 выступают ваши представители. Вы можете пригласить коллегу-конкурента к себе в офис. Принять его приглашение встретиться. Я всегда лично знал своих коллег-конкурентов. Вы можете использовать эти знакомства 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, как купить мини-фотолабораторию, у них не было. Первый вопрос этой группы клиентов заключался в том, какую марку выбрать («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 клиен-та-«профи» звучал следующим образом: «У какого поставщика приобрести мини-фотолабораторию выбранной 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 привлекательный 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 вы сможете сделать свой маркетинг еще более конкурентоспособным.

Когда я работал в Lucent Technologies, то изначальной нашей целью было создание самой лучшей маркетинговой поддержки для наших партнеров в телекоммуникационной отрасли. Когда мы этого достигли, то мы 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, у вас 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!

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, если речь идет о многостраничном плане.

Я согласен с теми, кто считает, что планирование не должно замещать действие.

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 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 его – 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, приводится ниже.

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

Во-вторых, план должен помещаться на одну страницу. 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, помните, что вы представляете маркетинг. В плане должны использоваться четкие и ясные цели, лучше, 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, за выполнение плана должен отвечать один человек (составлять его и принимать участие в его написании могут несколько человек, отвечать же за каждое отдельное запланированное мероприятие должен один-единственный человек, в противном случае вам лучше иметь две колонки: «ответственный» и «участники»).

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 иностранных компаниях часто используются сокращения TBD («должно быть решено» (to be decided) или «должно быть сделано» (to be done) или «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-шестых, план должен быть достижимым. Не стоит планировать того, что вы не сможете сделать. Даже не пытайтесь.

Попробуйте воспользоваться подходом, который я применяю время от времени. Вы можете подготовить и предоставить 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. Никто из нас не может предвидеть будущее. Зачем пытаться? Как мы можем планировать свои действия на долгосрочную перспективу, если мы 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, также 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 (см. главу «Книги, которые стоит прочитать и почему»). 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.

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 Беквиз, «Продавая невидимое»

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 его 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? Книги 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 конкурентам, 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 конкурентам. Иначе – 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 другими компаниями составлял от 2 до 8,5%.

Резюмируя достоинства и недостатки процентного способа бюджетирования, уместно привести 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). 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 осторожно 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». Каждый раз, когда я слышу слово «средний», оно меня настораживает. 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 обратным счетом *цы* 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, уменьшая бюджет, 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:

- ♦ не округляйте бюджет в 48 тысяч долларов до 50. В первом случае цифра выглядит реалистичнее;
- ♦ 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);
- ♦ не надо детализировать бюджет больше, чем это необходимо, объедините мелкие позиции в более крупные;
- ♦ хорошо разбирайтесь во всех цифрах бюджета и будьте готовы уточнить любую из

позиций;

♦ подкрепите статьи маркетинговых инвестиций ожидаемыми результатами. Ни у кого не поднимется рука «резать» мероприятие, которое принесет увеличение продаж или новых клиентов;

♦ 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);

♦ занимайтесь лоббированием, делайте это заранее, опирайтесь на нужды ключевых менеджеров и отделов («Мы делаем это для отдела продаж, они остро нуждаются в данном мероприятии»);

♦ 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. Ваш 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 необходимый 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.

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

Эта глава посвящена «цепочке» планирования, которая зарекомендовала себя в работе с самой лучшей стороны. Уже более четырех лет я и мои сотрудники пользуемся ей.

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 (\$XXXмлн).

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, по 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 их ценность заканчивалась. 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 «Приложениях с комментариями»).

Несколько комментариев по каждому из элементов «цепочки» планирования (на примере компаний *Lucent Technologies* и *Avaya*).

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

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 «wave making events» (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 просматриваю все пункты плана, и мы оцениваем процент выполнения плана (чем выше процент, тем лучше). Мы также анализируем причины, по которым запланированное

мероприятие не было реализовано, и решаем, что включить в план на следующие 90 дней.

План группы или сотрудника «Топ 5». Этот план составляется каждый понедельник, одна копия остается у меня, а другая (желательно на цветной бумаге) вывешивается 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 что 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 удастся сделать что-то из плана «90 дней», то это зачеркивается 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 просмотрите план, если есть вопросы – задавай, помоги, пожалуйста, сделать вот это и вот это»). Кроме того, нет необходимости 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 – это 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

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. Чтобы не 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 «менеджера 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, принесет 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, то вы сможете оперативно напечатать эти материалы).

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, навести порядок 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.

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 поделать 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 необходимо отчитаться о полученных результатах.

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, реклама с использованием факса и электронных писем);
- ◆ реклама в каталогах;
- ◆ купонная реклама.

Необходимо смириться, что для измерения эффективности других мероприятий необходимы сложные, дорогостоящие модели. Теоретически это сделать можно, но на практике лучше часто к этому не прибегать.

Хотите вы или нет, но руководство компании все чаще и все пристальнее смотрит 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 в своей работе для того, чтобы доказать необходимость инвестиций в маркетинг, а также эффективность своей работы.

К количественным критериям можно отнести:

- ◆ 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 были 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 выросла за последний год на 10%»).

Качественные критерии могут быть следующими:

- ♦ укрепление, увеличение узнаваемости бренда. Это может быть и количественный критерий, но исследования подобного рода должны быть масштабными и они достаточно 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 на 20 новых и 80 потенциальных клиентов»);
- ♦ 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 тендерах»).

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 мерить? 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.

Всегда лучше измерить положительные, позитивные показатели.

Когда мерить? 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 Уильяме

Когда я работал директором по маркетингу в московском офисе *Lucent Technologies*, то заслужил от нашего финансового директора шутливое прозвище «директор по затратам». Еще бы – столько счетов на оплату, как наш отдел, не приносил больше никто!

К сожалению, многие компании не рассматривают расходы на маркетинг как инвестиции. Расходы, которые относятся на маркетинг, проходят 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 «затратить 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, т. е. 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 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 по маркетингу считают, что маркетолог 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

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;
- ♦ агентство по производству печатной рекламы (листовки, брошюры);
- ♦ агентство по размещению рекламы (медиа-агентство). Список на этом не заканчивается.

Ваши поставщики маркетинговых услуг могут быть разными – маленькими и большими, специализирующиеся в какой-то области и агентства полного цикла, российские и иностранные.

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 – выбрать те критерии, которые больше всего подходят именно вам. Если вы будете руководствоваться другой пословицей «Береженного Бог бережет» и «прогоните» ваших потенциальных поставщиков через весь список критериев – ничего плохого не случится (только расскажите мне потом, сколько времени у вас на это ушло). Итак, вот список критериев:

- ♦ 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;

Однажды 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 пользуемся ее услугами до сих пор.

- ♦ 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 вам стоит предпринять; рассказывать, что достойно внимания на других рынках и что можно перенести в

вашу отрасль; думать, как помочь вашим партнерам (клиентам);

- ♦ отношение со СМИ и контакты с влиятельными людьми. Этот критерий особенно важен для PR-агентства.

Попросите журналистов о рекомендации – они могут вам дать 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;

- ♦ количество клиентов, которое 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;

- ♦ использование интернет-технологий;

- ♦ размер агентства. Вам не нужно агентство, которое больше, чем ваша компания;

- ♦ «линейка» услуг. Вам не нужно агентство с возможностями, которые вам не нужны;

- ♦ 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, хочется сделать несколько замечаний.

Перед тем как нанять агентство, решите, для выполнения каких задач и достижения каких результатов он вам потребуется, а также, сколько и как вы можете платить агентству. Лучше, если бы вы это записали 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, по большому счету, будет зависеть качество работы агентства, именно он будет звонить мне, когда 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 – экаунт-менеджер (менеджер по ключевым клиентам), человек, который будет работать с нами. Абсолютно правильно поступают те руководители агентств, которые подбирают экаунт-менеджеров с похожими на них самих деловыми качествами (энтузиазм, оптимизм, чувство юмора, способность генерировать идеи и здраво рассуждать). Только в этом случае компания согласна работать с менее квалифицированным сотрудником (редко бывает, когда экаунт-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 экаунт-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 то, 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. Попросите 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 подумали 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 провести нам первую партнерскую конференцию *Avaya*. 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, предложите агентству, если это возможно, 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).

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 начать 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 относитесь к вашему поставщику так, как вы относитесь к своим коллегам.

Один из моих менеджеров 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 эккаунт-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, требуется постоянный мониторинг, постоянная обратная связь. Обратная связь может быть как вашей инициативой («Вы знаете, мне не нравится, что за последний месяц с вашей стороны не было ни одной инициативы»), так и инициативой агентства (наше PR-агентство 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?» 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.

Чтобы 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 ровными, 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 новых, менее опытных сотрудников. Руководитель агентства занят расширением бизнеса. Новых идей и предложений становится меньше и меньше. Отношения плавно переходят в стадию упадка – и отношениям наступают 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;
- ◆ агентство обещает больше, чем делает;
- ◆ работа начинает перепоручаться менеджерам с меньшей квалификацией;
- ◆ не соблюдаются оговоренные сроки;
- ◆ «текучка» кадров;
- ◆ некачественная работа;
- ◆ увлечение другими клиентами;
- ◆ плохая коммуникация между компанией и агентством;
- ◆ межличностный конфликт;
- ◆ изменения в размерах/стратегии компании или агентства;
- ◆ агентство начинает работать на конкурентов;
- ◆ 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 сказать в нужный момент поставщику, не оправдывающему ваших ожиданий, «до свидания».

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

Делай ошибки, но не повторяй их трижды

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 истории (не для тренера и клуба, конечно) каждый может сделать свои выводы и использовать мораль этой истории по-своему.

Мне эта история пригодилась относительно недавно, когда в июне 2000 года 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 всеми руководителями наших региональных офисов (их 14). 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. Забегая вперед, я скажу, что «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, 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, тот 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.

Если вы научились на ошибке, то не считайте эту ошибку ошибкой.

Винсе Ломбарды

Что надо делатп, 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 «Май ашипки» (именно так). Я завел ее 10 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 цвета (мягко сказать, нефирменного);
- ♦ визитные карточки, на обеих сторонах которых одинаковый текст на русском языке;
- ♦ рекламное объявление, которое не принесло ни одно 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 нами 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 количеством 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 поленитесь 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.

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 (всемирно известные лаборатории Bell – часть компании Lucent Technologies).

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 помогли нам в организации мероприятия (их реакция была более сдержанной).

Этот вечер и следующее утро были одними 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 бы в этой 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 стоит поступить в этой ситуации.

Решение пришло после часа обсуждения. В понедельник сотрудники агентства PRSG обзвонили всех 500 приглашенных и, извинившись и объяснив причины, попросили приглашенных прийти (приехать) в следующий раз, примерно через месяц.

Самым важным приглашенным от имени генерального менеджера Lucent Technologies по факсу было направлено письмо с извинениями и объяснением причин отмены мероприятия.

По нашей просьбе менеджеры по продаже 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.

Первый. Помните, что ваша проблема не уникальна. Сотни, если не тысячи, других менеджеров по маркетингу уже сталкивались с подобной 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.

Второй. Задайте себе вопрос: «Что бы сделал на моем месте мой начальник?» (другие варианты – мой более опытный коллега? Гуру маркетинга? Мой наставник?). Когда я представляю, чтобы сделал на моей месте мой непосредственный начальник, то думаю и действую как она. Чаще всего в критических ситуациях я поступаю именно так.

Третий. 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 самую сложную ситуацию (а от этого не застрахован никто).

Третий этап – когда вы «выруливаете» 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 «Делай ошибки, но не повторяй их трижды»).

Кризис – это вызов. Вы не сможете на него адекватно ответить, если вы 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.

СМЕРТЕЛЬНОЕ ОРУЖИЕ

При всем богатстве выбора, на самом деле, выбор небольшой

Сколько способов воздействовать на клиентов может предложить вам маркетинг? Десятки? Сотни? Тысячу? Возможно, что даже больше (когда-то я попытался сделать подробный классификатор, после того как я перевалил за 300 позиций, я 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 20 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 могли бы вы 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 (опишите 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 (прочее)	Да	Да	Нет

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 набрана и напечатана, попасть в нужное время и в нужном количестве в руки ваших менеджеров по продаже, а затем в руки ваших клиентов.

Если вы будете использовать подобный подход, то вы сможете отбирать правильные инструменты маркетинга и использовать свой маркетинговый бюджет с максимальной эффективностью.

И самое главное, вы будете знать, какие результаты будут получены.

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 работаю. Затрудняюсь сказать, сколько таких мероприятий провела наша 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 докладов и докладчиков и пригласить на него тех же самых клиентов. Кто на него придет?

При организации и проведении семинаров, как в 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 продаже (который чаще всего выступает инициатором его проведения), а с точки зрения клиента.

Да, вы должны выслушать менеджера по продаже. Но темы семинара нужно формулировать с точки зрения 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, то мы «вывесили» на сайте 10 тем и предложили выбрать самые интересные. После того как мы выяснили пять самых популярных тем, мы и сформировали повестку семинара, который пользовался огромным спросом: мы предложили нашим клиентам то, что им было больше всего интересно.

Какое количество клиентов стоит пригласить?

Обсудите с теми, кто выступает инициатором семинара, состав гостей. Определитесь с количеством. Часто вам придется бороться с желанием пригласить как можно больше клиентов. Важно не количество, а качество. Потребуется большая подготовительная работа. Вы должны «пройтись» по базе существующих и потенциальных клиентов, решить вместе с менеджером по продаже, кого вы хотите пригласить.

Следующий шаг – определение тем **и** названия семинара.

Название семинара также, 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 откликнется.

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, которую проводила наша компания для топ-руководителей 100 крупнейших компаний Европы, мы высылали приглашение и им, и их помощникам за 10 месяцев. Естественно, что семинар такого уровня невозможно провести собственными силами и требуется помощь профессионального агентства.

В России 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 даже раньше – и для клиентов, и для менеджера по маркетингу это дополнительный стресс).

Обязательно предложите клиентам подтвердить свое участие, сделайте это 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 факсу (что хуже), все чаще используется публикация приглашения в журналах, газетах или на сайтах) необходимо обзвонить клиентов. Как правило, за 10 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, 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?

Дни, которые подходят хуже всего, – понедельник и пятница. Понедельник, как это обычно бывает, день тяжелый, на него падает 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.

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 8 часов, а восьмичасовой – за шесть. Начинайте и заканчивайте в обещанное время.

Чтобы вы смогли начать семинар в четко назначенное время, предусмотрите какое-то время

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), бизнесцентр. 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 эти 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 вздохнуть 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 о них.

Будьте уверены в своих (или привлеченных со стороны) докладчиках. Именно они доносят до клиентов информацию, за которой они 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, он 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 «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 счастливицов.

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 продаже?

Увидеть решение в действии?

Ответы на эти вопросы значительно увеличат ценность вашего опроса (см. экземпляр анкеты в «Приложениях с комментариями»). А если вы уверены в эффективности семинара и актуальности предлагаемых решений, то вы можете даже включить вопрос: «Хотите ли вы приобрести решение после семинара?» Те клиенты, которые ответят на этот вопрос, должны быть приятным подарком для ваших менеджеров по продаже.

Вот еще один способ, который я однажды предложил использовать на одном из семинаров, проводимом в Венгрии. Мы представляли клиентам наше новое решение, цикл продажи которого обычно составлял более двух месяцев. Чтобы ускорить этот процесс, я предложил местному коммерческому директору поступить следующим образом. Перед тем как произнести заключительное слово, он взял 10 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 (см. образец в «Приложениях с комментариями») и довести его до заинтересованных лиц.

Обязательно пользуйтесь обратной связью, полученной от клиентов, чтобы делать ваши семинары все лучше и лучше. И как только они станут идеальными, не снижайте планку. Пусть

это будет вашим стандартом.

А если вы хотите еще более высокой эффективности и результатов, то задайтесь вопросом: «Что можно еще сделать до, во время или после семинара, что мы еще не делали, и что может повысить его эффективность?»

Поверьте мне, я до сих пор задаю себе этот вопрос.

И каждый раз нахожу новые идеи.

Прямой маркетинг не должен делаться криво

Немного об определениях. Прямой маркетинг, по моему мнению, включает маркетинг по телефону и прямую почтовую рекламу (с помощью традиционной 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. главу «Книги, которые стоит прочитать и почему»).

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 вы сможете увеличить количество ответов в 2 раза.

Если вы обыграете ваше специальное предложение (цена, условия), то вы сможете получить в 4 раза больше откликов.

И если вы сумеете улучшить список рассылки, вы сможете увеличить число обратных откликов в 10 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 вы 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. По его объявлению пришло только четверо. Тогда он пришел за советом ко мне.

Я поговорил с ним, обсудил 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.

P. S. Невероятная эффективность постскриптумов 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.

P. P. S. Тоже относится и к P. P. S.

«Давайте сделаем веб-разворот»

В январе 1998 года, когда я только приступил к работе в *Lucent Technologies*, создание корпоративного русскоязычного сайта было одним из самых острых пожеланий 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 нам помочь 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 веб-мастером (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 повседневной обыденностью. 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.

Второй вывод. Компания без сайта сейчас смотрится так же, как и 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 решить, 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 эффективности 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 они раскритиковали 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 эффективности сайта. 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 продаже и менеджерам технической поддержки), в котором содержалась следующая информация:

♦ общее количество посетителей за неделю (и 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 вам 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 количество 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 продаже. 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! Используйте в работе все возможности Интернета. Спросите ваше агентство, как это сделать. Интернет – это не только сайт вашей компании.

Например, агентство PRSG провело для нас три проекта в Интернете, помимо нашего основного сайта.

Первым проектом была программа по стимулированию продаж для менеджеров по продаже из компаний партнеров Lucent Technologies (мы проводили такую программу трижды).

Вторым проектом была программа для обучения и стимулирования менеджеров по маркетингу из компаний-партнеров Avaya (эта программа уже действует третий год).

Третий проект – конкурс на лучшую телекоммуникационную шутку для партнеров, клиентов и сотрудников Lucent Technologies, а также журналистов, который пользовался огромным успехом и даже был продолжен в офлайн (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 – семинар, а ваш сайт – брошюру или листовку.

Интернет не стоит на месте.

Появляются все новые и новые технологии, позволяющие использовать возможности Интернета все с большей эффективностью. Но вы можете задуматься об этих технологиях, только когда сделаете первый шаг – создадите сайт вашей компании.

Потом совершенству не будет предела. И это – **шестой вывод**, который я сделал, работая на телекоммуникационном рынке.

«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 10 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, как я их называю, «приемчиками» маркетинга – все те трюки, идеи, приемы, советы, которые могли бы помочь сделать что-то конкретно полезное и сделать это быстро.

Я изучал серьезную литературу, читал лекции в Государственной академии управления (а затем в ВАВТ – Всероссийской академии внешней торговли), писал кандидатскую диссертацию... но меня всерьез захватило собрание «приемчиков». Папка, в которой 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 о концепции управления, как о философии бизнеса в ВАВТ и бизнес-школах, я 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 их визитную карточку, рекламное объявление или брошюру и обещал, что найду как минимум три элемента, которые можно исправить и сделать материал эффективней. 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 вложений в фотобизнес для наших клиентов. Мы задавали потенциальному клиенту около 20 вопросов и, получив на них ответы, мы 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 свою собственную коллекцию «приемчиков».

Заведите папку.

Собирайте материал.

Обобщайте его.

И активно используйте.

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 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, т. е. будущие результаты вашей деятельности. Ваша задача – определить основные ожидаемые выгоды работодателя и предлагать именно их.

Товар в реальном исполнении – это марочное название, упаковка, качества и внешнее оформление (а также качество).

Марочное название – это ваше имя, фамилия и, возможно, профессиональное прозвище (например, мои зарубежные коллеги дали мне прозвище «Доктор» – я единственный в нашей региональной команде, кто имеет ученую степень).

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 со словами «по одежке встречают». Одевайтесь соответственно. Утром, посмотрев на себя в зеркало, задайтесь вопросом: «Хотел бы я в таком виде попасть на страницы делового журнала?»

Внешнее оформление – ваша внешность и манеры. Ваша 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 может 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. Также дело обстоит и с менеджерами по маркетингу. Найдите и прочно займите свою нишу. Для этого вам понадобятся 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?

Говорите ли вы без ошибок?

Конечно, вряд ли в объявлении о приеме на работу вы найдете слова «требуется свободное знание русского языка». Но ваша компания по умолчанию ожидает этого от вас.

Грамматическая ошибка в вашем резюме или бедный язык 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.

Я редко встречал в России хороших менеджеров по маркетингу, которые бы «не говорили по-русски».

Тот, кто не может «говорить по-русски», не сделает грамотную карьеру 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 правильно, дельно, конкретно, интересно, с юмором.

Научитесь (учитесь) писать коротко, правильно, интересно, с юмором.

Прочитайте несколько хороших книг о мастерстве презентаций.

Проработайте несколько книг об искусстве публичных выступлений.

Прочитайте несколько хороших книг о том, как правильно писать письма и электронные письма (это разные письма, но книга может быть одна).

Не менее важно и 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 ?

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, необходимую информацию и рекомендацию.

Наставник сможет помочь вам определиться с вашими сильными сторонами, укажет на слабые места и сможет предложить, как их можно улучшить (даст ваш объективный внешний SWOT-анализ).

Он сможет объяснить вам, как поступить в той или иной ситуации.

Он поможет вашему профессиональному росту.

Поможет установить новые деловые связи в профессиональной среде.

В случае необходимости он поможет вам дать независимую, объективную оценку какой-то ситуации или проекта.

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 необязательно 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 стать вашим наставником (за последний год трое попросили меня об этом).

А в некоторых компаниях институт наставничества даже создается специально и поощряется (например, в моей компании существует программа наставничества).

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 получить пользу.

Еще 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, которые помогали 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

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 закончил Московский институт управления?), то значимость самообразования с каждым годом вашей карьеры будет повышаться.

Вы не можете останавливаться учиться. Если вы перестанете повышать свое образование, вы перестанете быть конкурентоспособным на рынке труда. Если вы будете продолжать учиться, вы положительно повлияете на свою карьеру, способности 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 по нарастающей в зависимости от источника информации информация лучше запоминается, когда мы читаем; слышим; слышим и видим; говорим; 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.

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 вопрос жестче: «Пригодится ли мне этот материал завтра?»

Деловые игры

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 неготовы 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 в этом заключается второй недостаток деловых игр – они не отрабатывают нужный навык до автоматизма. А это значит, что когда вы столкнетесь с подобной деловой ситуацией, вы 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 (если у вас появился вопрос, как я успеваю прочитывать одну книгу за неделю, – см. главу «Тайм-маркетинг»).

Один из вопросов, которые я задаю кандидатам, которых мы принимаем 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 книги, которые вам порекомендовали другие (так вы сэкономите время и деньги);

- ♦ 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.

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 среднестатистически 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 на более чем 30 информационных бюллетеней, никогда не знаешь, где найдешь новую идею).

Практика

Вернее сказать, что правильная практика – правильный источник образования и самообразования. Я часто отказываю своим сотрудникам в тренингах по маркетингу – какой смысл? Они сами могут научить на этих 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 общаться.

Деловые ассоциации, бизнес-клубы, интернет-сообщества (рекомендую e-executive.ru), семинары, выставки – еще один неполный список мест, где вы можете общаться. Заводите связи, слушайте, что говорят другие, высказывайтесь сами, учитесь.

Стажировка

Я считаю, что это один из самых лучших способов образования, если она правильно организована. Важно все! Как вы организуете стажировку? Когда? Где? С каким настроем вы идете на стажировку? Как вас примут? Кто?

Я в своей практике только один раз был на стажировке одну неделю в нашем офисе в Англии. Очень помогло в свое время. 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 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 и по горизонтали навыки, которые для вас важны, потом проанализируйте себя по этой матрице и выберите наилучший способ образования).

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.

Остерегайся того, кто читал одну лишь книгу.

Джакомо Казакова

Как я уже писал, я считаю, 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 два года я прочитал чуть больше 100 книг по маркетингу (в среднем одна книга за неделю).

Ниже приводится список книг, которые я могу посоветовать вам прочитать. Онигодились мне.

К сожалению, почти все эти книги 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, amazon.de или amazon.co.uk

Уверен, что эти книги понравятся и вам.

Если хотите получить обзор всех книг, которые я прочитал, то вы можете найти их список на сайте www.marketing100.ru.

«50 powerful ideas you can use to keep your customers», Paul R. Timm

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.

«Winning Marketing Strategies. Hundreds of proven-Effective Marketing and Sales Strategies for Every Business Situation», Barry Feig

380 страниц. Мой рейтинг – 5.

Почти каждая страница книги содержит практические советы о том, как сделать ваш маркетинг лучше. Наверное, это одна из лучших книг, которые я прочитал за последнее время. 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.

«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, это книга для вас. К сожалению, в книге есть очень слабые главы.

«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.

«Quick questions to marketing questions», Aliston Alsbury, Ros Jay

300 страниц. 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 последует.

«The complete idiot's guide to direct marketing», Robert W. Bly

360 страниц. Мой рейтинг – 5.

Я думаю, что большинство агентств прямого маркетинга втайне мечтают, что менеджеры по маркетингу никогда не прочитают эту книгу. Если вы это сделаете, то первый вопрос, который придет вам на ум, когда вы закроете книгу, 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.

«Marketing Management and Strategy», Peter Doyle¹

460 страниц. Рейтинг – 5.

Отличная теоретическая книга. Если вам потребуются свежие теоретические знания и идеи, то вам лучше прочитать ее, чем еще раз перечитывать Филипа Котлера.

«Simplicity Marketing», Steven Cristol and Peter Sealey

270 страниц, рейтинг – 4+.

Мне эта книга понравилась. Автор считает, что покупатели находятся под стрессом и, если вы сделаете процесс принятия решения о покупке, т. е. 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, советам, которые дает автор, многим компаниям почему-то тяжело следовать.

«Advertising Management», R. Botra

750 страниц. Мой рейтинг – 4+.

Кажется, эта книга была переведена на русский язык. Отличная книга. Все, что вы хотели знать об управлении рекламой, под обложкой этой книги. Один недостаток – она немного устарела. Но если вы ее прочтаете, тайн в рекламе для вас почти не останется.

«Marketing Kit for Dummies», A.Hiam

360 страниц, рейтинг – 4-.

Если вы, как и я, после прочтения книги «PR for Dummies», броситесь заказывать эту книгу, то знайте – эта книга 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.

«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 отличает хороший стиль, множество практичных советов и рекомендаций, много идей. Автор знает, о чем пишет. Недостаток – книга целиком основана на американском опыте.

«Marketing Outrageously», Jon Spoelstra

250 страниц. Мой рейтинг – 4+.

Вообще-то, это книга о спортивном маркетинге. Но вы легко можете применить советы и идеи (а их очень много) автора в своей практике (какой бы она ни была). Еще один плюс – читается легко, как художественная книга.

P.S. Не покупайте другую книгу этого автора «Ice to Eskimos». Намного хуже.

«Customers for life», Carl Sewell

175 страниц, мой рейтинг – 5+ (это не опечатка).

Мой маркетинговый Бог! Как бы я хотел, чтобы я смог прочитать эту книгу 10 лет назад (когда я прочитал «Как уцелеть среди акул»). Все точно сложилось бы по-другому. Еще лучше. Сколько бы хороших решений я бы принял! Сколько бы ошибок не совершил! По правде, эта книга больше про искусство продаж и обслуживания клиентов про то, как сделать продажи и сервис идеальными. Прочитайте эту книгу с ручкой в руках быстрее, чем ваши конкуренты. Смотрите, чтобы чернил хватило – пометок будет много.

P. S. Книга обязательна для прочтения для тех, кто занимается маркетингом в автобизнесе (продажа и сервис).

P. P. S. Перед тем как внедрять CRM, попробуйте применить хотя бы часть советов из этой книги.

«Business beyond the box», John O'Keeffe

240 страниц, рейтинг – 5+ (опять не опечатка).

Эта книга не про маркетинг, но я включаю ее в этот список. Причина следующая – все, кто принимает решения, должны прочитать эту книгу. Точка. Я очень расстроился, что не прочитал эту книгу раньше. Очень бы помогла. Так что найдите эту книгу, купите, прочитайте, перечитывайте.

«Press here!», A. Gurton¹

340 страниц. Мой рейтинг – 5-.

Неплохое чтение для тех, кому нужны знания в PR. Если вы в PR, то мне кажется, что у вас должен быть свой экземпляр этой книги.

«How to run a successful conference», John G Fisher

150 страниц, рейтинг – 5.

Если вы прочтаете эту книгу, то вам просто не удастся провести плохую или посредственную конференцию. Просто не удастся.

«How to drive your competition crazy», Guy Kawasaki

320 страниц. 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.

«Selling the invisible», Harry Beckwith

230 страниц, 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 «The invisible touch» намного слабее.

«PR kit for Dummies», Eric Yaverbaum, Bob Bly

320 страниц, 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.

«Bottom-up Marketing», Al Ries, Jack Trout

220 страниц. Рейтинг – 5.

Эта книга заставит вас подумать. Что вы делаете? Зачем? Правильно ли вы это делаете? Очень хорошая книга.

«The complete idiot's guide to Meetings and Event Planning», Robin E. Graven, L. J. Golabowski

340 страниц, рейтинг – 5+ (еще один шедевр).

До того как я прочитал эту книгу, я думал, что я 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 делая бизнес-мероприятий. Эта книга должна быть в вашей библиотеке.

«Десять заповедей бизнеса и как их нарушать», Билл Фромм

150 страниц. 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 из них пользуюсь до сих пор.

«Как уцелеть среди акул», Харви Маккей

170 страниц. Мой рейтинг – 5.

Эта 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 был признателен Харви. Гениальный автор.

В прошлом году мне удалось сказать ему «спасибо».

Тогда же я пообещал ему, что тоже напишу книгу до 2003 года (когда он тоже собирается выпускать свою очередную книгу).

Давши слово, держи.

В здоровом теле – здоровый маркетинговый дух

Поддерживайте высокий тонус и хорошую физическую форму.

Чем лучше ваше физическое состояние, чем выше ваш тонус, тем выше ваша работоспособность, способность принимать решения и генерировать идеи.

Я уверен, что есть прямая зависимость между тем, в какой физической форме вы находитесь, и вашим драйвом.

Вы сможете начинать работу раньше, ускоряться в необходимые моменты, лучше сопротивляться стрессу и заканчивать свой рабочий день на «высокой ноте». Ваше физическое состояние может быть решающим фактором в определенные моменты вашей карьеры.

Вы сможете допоздна просидеть за подготовкой пресс-релиза, уйти с работы после полуночи, а на следующий день за счет запаса энергии с раннего утра на подъеме провести пресс-конференцию.

Вы сможете переключаться с задачи на задачу без раскачки и «кофе», переключаться и работать без ошибок, вызванных усталостью или «вработываемостью».

Когда меня нанимали на работу в венский офис нашей компании, то сначала я встретился с нашим вице-президентом по маркетингу, а затем – с вице-президентом, ответственным за регион, который я должен был поддерживать. Это был очень прямой, иногда достаточно жесткий человек, бывший военный. Когда мы встретились с ним, то он спросил меня: «Игорь, регион большой (больше 60 стран), сил у тебя хватит?» Не задумываясь, я ответил: «Да». А потом добавил: «Я могу отжаться 75 раз». Такого ответа мой будущий начальник не ожидал, он улыбнулся, и я был принят (потом он еще долго представлял меня коллегам из других офисов, приезжавших к нам: «А это наш директор по маркетингу, он доктор по маркетингу и отжимается 75 раз»).

С каждым годом вашей карьеры поддержание хорошей физической формы становится все более важным.

Существует множество способов поддерживать себя в правильной форме. Выберите то, что подходит для вас больше всего (мне хватает ежедневных утренних пробежек, 200 отжиманий в день и футбола по воскресеньям). Сделайте это хорошей привычкой.

Также важен отпуск. Его продолжительность и качество.

На начальных этапах своей карьеры отдыхайте «быстро», не отсутствуйте в офисе больше недели. С двумя уик-эндами у вас получится 9 дней. Ваше длительное отсутствие на работе нежелательно (первый раз в жизни в отпуск на две рабочие недели я ушел только в прошлом году, до этого я всегда отдыхал максимум шесть рабочих дней, присоединяя к ним уик-энды или праздники). Уходите с новой работы в отпуск как минимум через шесть месяцев работы.

Но используйте весь свой отпуск в течение года. Его именно для того и предоставляют сотрудникам, чтобы они могли работать с максимальной работоспособностью и эффективностью.

Максимально используйте уик-энды. Если у вас есть возможность организовать «живой» уик-энд, то он может показаться вам мини-отпуском. Хорошо, если вам еще удастся «прихватить» праздник или пятницу перед выходными.

Многие могут даже вечер рабочего дня использовать как быстрый способ подзарядки.

Но если вам нужен отпуск или частный отдых, потому что ваша работа полна стресса или не доставляет вам никакого удовольствия, то, может быть, стоит поменять место работы, карьеру или ваше отношение к работе.

Отдыхайте. Поддерживайте хорошую физическую форму.

И тогда вы сможете получать удовольствие от работы, которая вам нравится. И делать это долго.

Однажды во время презентации вице-президент Авауа по маркетингу, которая прилетела в Европу, чтобы встретиться с нами, спросила меня, какой у меня жизненный девиз. «Слава богу, сегодня понедельник (thanks God, it's Monday)», – ответил я (для большинства американцев более привычным является фраза «Thanks God, it's Friday!» (слава богу, сегодня пятница)). Физическая нагрузка позволяет мне сохранять позитивное отношение и высокую работоспособность на протяжении всей недели.

Лучшие вопросы и ответы менеджера по маркетингу

Я многое бы отдал, чтобы знать это раньше. Еще больше я бы отдал за то, чтобы автоматически научиться задавать эти вопросы и отвечать именно таким образом. Это нелегко, и автоматически это 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 продаже, 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 продаже:

– **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 зададитесь 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 продаже, 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 продаже (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»).

3 вопроса. 3 ответа. Попробуйте в течение трех дней. Вы сможете это сделать. У меня получилось.

МаркЕтинг или мАркетинг?

мАркетинг и маркЕтинг, мАркетинговый и маркЕтинговый – 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 Хельсинский 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 «мАркетинг». 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 «мАркетинг» и ожидаю этого от других.

Почему?

Для меня это показатель того, что в учебном заведении, в котором учился человек, который говорит «мАркетинг», преподавал тот, кто когда-то работал с моим наставником. Говорить «мАркетинг» учили и учат в ГАУ, МГУ, ВАВТ, Плехановском, МГИМО. Я не понаслышке знаю, что там преподавание маркетинга ведется качественно.

Для меня «маркЕтинг» из ряда слов, которые первоначально предлагались для перевода (помните? – «рынкитинг», «сбытинг» и «продажинг»).

Я полностью согласен с теми, кто считает, что «мАркетинг» носит легкий налет хорошего экономического образования. Это некий дифференциатор. Некий налет профессионализма. Некое кодовое слово.

Когда слышу от собеседника «мАркетинг», я настраиваюсь на более полное взаимопонимание. Я уверен, что мы будем говорить с собеседником на одном языке.

Конечно, можно говорить «маркЕтинг» и при этом быть хорошим менеджером по маркетингу. Это отнюдь не мешает вам делать карьеру.

Но и не поможет.

Но лично я всегда стараюсь переучить тех, с кем мне приходится работать.

Зачем ему понижать свою профессиональную привлекательность и индивидуальную конкурентоспособность?

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. Когда американский бизнесмен закончил плавать и подошел к столику с напитками, который стоял у бассейна, то оказалось, что этот гость – японец, который на прекрасном английском языке поприветствовал американца.

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 плавков hi промокаемую 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 слышал эту историю перед своей первой поездкой в Японию и, конечно же, уже знал, как трепетно относятся японцы к этикету визитных карточек. Мне не пришлось красть в Японии за отсутствие визитных карточек. Где бы мы ни были – в офисах или на заводах *Комса*, караоке-баре, у рыбалки 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, 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 возможности) вам не обойтись.

Сделайте визитных карточек больше – для себя и для всех других работников, включая секретарей и курьеров. Это не дорого стоит, но эффект от этого двойной – это и реклама, 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 «Клуб 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 миникомпьютер, но если ваша визитка – шедевр, то ее новый владелец точно сохранит ее в своей картотеке.

Кстати, если у вас есть миникомпьютер Palm, то вы можете меняться («отбимить») своей электронной визитной карточкой с другими владельцами Palm. Создайте и пользуйтесь электронной карточкой Microsoft Outlook, она позволяет вам предоставить несколько вариантов сведений о себе.

Играйте с размером (но не делайте ее больше, чем «кармашки» для их хранения), формой (например складывающаяся визитная карточка, на которой можно разместить в два раза больше информации), цветом, материалом, фактурой визитной карточки.

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 минидиска с огромным количеством информации, иллюстраций и интернет-сылок.

Вы можете использовать необычное оформление, слова, фотографию (позаботьтесь, чтобы ваша фотография была качественной и профессионально сделанной).

Используйте оборотную 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 оборотную 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 «производством» визитных карточек сами! Ни в коем случае не стоит «печатать» визитки на лазерном, а тем более на струйном, принтере, после чего вырезать эти визитки 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 вы 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, 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 убраны 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 также 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 вы можете дать мне свою кредитную» (мораль из 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 визитной карточки – это хуже, чем сапожник без сапог. Помните, что визитная карточка должна сопровождать вас везде.

Не знаю, как вы, но я прекрасно помню времена, когда я начал работу в компании Ciba-Geigy и в моем распоряжении оказались только настольный компьютер, факс и копировальная машина. Но насколько легче тогда стала моя маркетинговая жизнь! Тогда еще не было электронной почты, сканера, Интернета и многих других столь привычных сейчас вещей.

Но я по достоинству оценил тогда пришедший мне на помощь научно-технический прогресс и сейчас по-прежнему стараюсь не отставать от него.

Моя эффективность очень сильно зависит от моих «технических» помощников. Именно они позволяют работать мне эффективнее, быстрее и качественнее.

Вот список вещей, которыми я активно пользуюсь и могу назвать «техпомощью» менеджера по маркетингу:

- ♦ **лэптоп** (переносной компьютер). Незаменимая вещь для мобильной работы. Где он, там и работа;

- ♦ **сканер** – полезная и удобная вещь;

- ♦ **цифровая фотокамера**. Необходимая вещь – особенно если у вас есть сайт (Если вам нужно убедить руководство в целесообразности покупки цифрового фотоаппарата, покажите им мои слова: «Господа руководители, приобретение цифровой камеры – не затраты, а инвестиции».);

- ♦ **один мобильный телефон** (подчеркиваю – один. Явно перебор, когда у вас их два или больше);

Можно ли вообще прожить без мобильного телефона? Теоретически – да. Я однажды потерял свой мобильный телефон и в силу различных причин получил новый только через три недели. Это были самые счастливые три недели в моей жизни! Но с практической точки зрения работать без мобильного телефона сложно.

Одна моя хорошая знакомая – директор по маркетингу одной крупной компании – как-то призналась мне, что она попробовала жить без мобильного телефона в течение полугода. При всех преимуществах такого образа жизни она под напором коллег все-таки снова завела его.

- ♦ **голосовая почта** – Avaya Intuity Audix. Мне повезло работать в телекоммуникационной компании и пользоваться всеми преимуществами нашего телекоммуникационного сервера Avaya Definity. (Если у вас есть возможность работы с голосовой почтой, то вы знаете, о чем я говорю. Если нет – сайт нашей компании www.avaya.ru.);

- ♦ **офисная микросотовая система AvayaDectR2**. Позволяет носить трубку с собой, отвечать на входящие и делать исходящие звонки;

- ♦ **AvayaWireless** обеспечивает беспроводный доступ к сети. Со своим лэптопом я могу перемещаться по офису и не привязан к конкретному месту ни в нашем венском офисе, ни в других офисах в других странах;

- ♦ **handsfree** для стандартного офисного телефона – удобный аксессуар, позволяющий во время телефонного разговора продолжать работать на компьютере;

- ♦ **цифровой диктофон**. Моему диктофону почти пять лет, он по-прежнему работает безотказно. Подумать страшно, сколько идей остались бы забытыми без него!

- ♦ **миникомпьютер**. Мой Palm V, прослуживший мне три года, недавно заменен на iPaq. Надо признаться, что я скучаю по Palm;

- ♦ **офисный таймер**;

Мой таймер очень похож на кухонный, и мои коллеги шутят, что я постоянно варю яйца на своем рабочем месте. Они в чем-то правы. Он звонит достаточно часто.

Благодаря ему я могу держать свое слово и перезвонить, например, через 45 минут или сконцентрироваться на задаче, пообещать себе, что она будет сделана за полчаса, ставлю таймер на 30 минут – и вперед!

- ♦ **лазерная указка** – незаменимая вещь для презентаций;

- ♦ **USBдиск** на 16 MB – удобная вещь. Позволяет сохранять наиболее важные файлы или делать презентацию с компьютера коллеги;

- ♦ **возможности MicrosoftOutlook.** Я стараюсь максимально пользоваться возможностями Outlook, и это очень помогает в работе.

Если вы активно не пользуетесь возможностями своего программного обеспечения, вы снижаете свою эффективность работы на рабочем месте и в Сети (последним «открытием» для меня был Net Meeting – теперь почти каждый пятый звонок я делаю с его помощью).

Мне часто приходится ездить в командировки: лэптоп, цифровая камера, мобильный телефон, цифровой диктофон, лазерная указка и USB-диск всегда путешествуют со мной (правда, однажды они чуть не остались в аэропорту Алматы по воле и желанию таможенного офицера – но это уже другая история).

Я знаю, что многие вещи, описанные мной, недоступны для некоторых менеджеров по маркетингу (у многих моих менеджеров в других странах порой не такой богатый набор, как у меня). Но вас не должно это останавливать. Убеждайте ваших руководителей в том, что вам необходима «техпомощь», доказывайте, что ваша работа будет делаться лучше и быстрее (а она будет).

Поставьте технический прогресс себе на службу. Пусть он работает на вас, чтобы вы делали лучший маркетинг.

Однажды меня спросили, как я успеваю так много делать. «У меня много помощников», – ответил я. И уточнил: «Технических».

10 вещей, которые надо сделать, чтобы стать лучше

Действие не всегда приносит счастье; но не бывает счастья без действия.

Бенджамин Дизраели

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 MB A 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 по тому, 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, умения произносить речи и делать презентации, организовывать и планировать свое время. Список может быть бесконечным. Выберите самое важное для вас.

В этом вам смогут помочь 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 остались 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 их 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 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, то мы нередко использовали этот фактор, всячески стараясь избежать прямой ценовой конкуренции с другими дилерами *Kopka*.

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, то нам удавалось просто эмоционально убедить потенциального клиента, что ему следует купить новую мини-фотолабораторию, а не поддержанную (б/у), или приобрести мини-фотолабораторию у нас (*Konica*), а не, скажем, какого-либо производителя, чья цена была меньше. •

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 на 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 прореагировать на нее правильно, 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.

Как быстро проверить эффективность маркетинговой программы?

Если у вас появилась идея новой маркетинговой программы и вы не уверены, действительно ли она стоит ее реального воплощения, то вы можете быстро проверить ее, задав себе следующие вопросы.

- ♦ Ваша программа принесет вашей фирме новых потенциальных клиентов?
- ♦ Увеличит объем продаж?
- ♦ Даст вам преимущество над 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 спрашивают 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 сделайте 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 встречи с менеджером по продаже.

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.

Потенциальные клиенты ищут надежности. Ничто не может свидетельствовать о вашей надежности и качестве так, как отзывы ваших клиентов.

Соберите отзывы в специальную папку.

Выложите их на сайт (для этого вам потребуется согласие клиентов).

Если вам нужно быстро собрать отзывы от клиентов, то привлечите на помощь ваших менеджеров по продаже.

Когда мы в Lucsent приняли решение собрать отзывы клиентов и сделать файл с ними, то мы 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.

«Вот моя брошюра»

Общее правило для изготовления печатных материалов: они должны быть «заточены», сделаны под менеджеров по продаже. Эти материалы должны выглядеть соответствующим образом (чем выше стоимость ваших решений, тем выше должно быть качество ваших печатных материалов), иметь правильное содержание.

Сделайте первый тираж минимальным, протестируйте его (всегда найдутся ошибки, опечатки).

Получите обратную связь от менеджеров по продаже и клиентов (для этого вам достаточно спросить некоторых из них: «Как вам наша брошюра?»), сделайте нужные дополнения и исправления, напечатайте тираж побольше.

Если вы можете позволить напечатать для каждого из ваших менеджеров по продаже персональную брошюру, это может стать эффективным маркетинговым приемом (особенно актуально для некоторых отраслей, где роль менеджера по продаже в процессе принятия клиентом решения высока).

Такая брошюра включает в себя стандартные разделы (описание компании, описание решений, координаты компании), но помимо этого вы можете добавить страницу, посвященную менеджеру по продаже (персональные сведения, достижения, кредо и т. п.).

Помните, люди не покупают у компаний, они покупают у людей.

«Как вы шхуну 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 RoadShow. Уже из названия было видно, что это делается не для show, а для получения новых клиентов и сделок (S).

Перед тем как представить программу коллегам и руководству, 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 продаже одной японской компании. Его элегантные электронные часы – подарок от 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.

Чему можно научиться у хорошего менеджера по продаже?

У хороших менеджеров по продаже есть правило: «Делай в конце дня еще один звонок».

Это значит, что сколько бы ты ни работал сегодня, что бы ты ни сделал, со сколькими людьми ни встретился и ни поговорил, тебе лучше набрать чей-то номер еще раз.

Это выделит тебя среди других и позволит получить определенное преимущество перед другими менеджерами, которые не имеют такой привычки.

Хороший менеджер по маркетингу тоже должен взять этот принцип себе на вооружение.

Попробуйте задержаться на какое-то время, когда вы уже готовы покинуть свое рабочее место. Сделайте что-то, чтобы вычеркнуть еще одно дело из списка «сделать». Это может быть тот же телефонный звонок.

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 все».

Держите под рукой специальную тетрадь для записей и ручку. Вы также можете воспользоваться для этого миником-пьютером 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.

«Свободная касса!»

Никогда не говорите другим: «Я занят». Это создает негативный имидж о вас.

Один из моих менеджеров – прекрасный специалист и великолепный работник, но повышение каждый раз обходит его. Причина проста. Каждый раз, абсолютно каждый раз, когда его о чем-то просят, он умудряется сказать: «Вы знаете, я очень занят. Я попробую помочь (сделать, написать, продумать), но сделаю это позже». И хотя он все равно это делает, «осадок остается»!

Мне нравится выражение: «Если вы хотите, чтобы что-то было сделано, поручите это занятому человеку». Вряд ли кто-то будет ожидать помощи от человека, который говорит, что он очень занят.

Слова «Свободная касса!» для нас – положительный сигнал.

«Я занят» – это сигнал отрицательный.

«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, то мы создали полный список причин, по которым потенциальные клиенты не приобретали у нас минифотолaborатории.

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 последующих 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 во время Дня рождения 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 Definity (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.

Кто ваши клиенты ?

Менеджер по маркетингу должен уметь правильно отвечать на этот вопрос. Его клиенты могут быть внешними и внутренними.

Внешние клиенты – это покупатели, потенциальные покупатели, партнеры, журналисты, поставщики.

Внутренние – менеджеры по продаже, технические специалисты, руководители, другие сотрудники.

Не сужайте ваш фокус, отвечая на этот вопрос.

«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 доказать 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 был в командировке в Венгрии и 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 оттого, что вы говорите, но и 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 продаже 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: 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.

Лучше используйте слово «цель». Цель более понятна. Более агрессивна и более конкретна.

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 следовать этому совету).

Годовой отчет любой компании – это набор клише и банальностей, причем всегда положительных (если речь не идет о снижении издержек или себестоимости), которые, к тому же, к набору макета годового отчета безнадежно устареют.

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 может помочь обсудить с вашим руководителем 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.

«Здравствуйте, Иван Иванович!»

Приветствуйте ваших клиентов и посетителей у самого порога, как только они войдут в ваш офис.

Первый раз я столкнулся с этим в офисе нашей компании в Англии. Когда я приехал туда в командировку, то рядом с ресепшн меня встречала большая электронная вывеска «Welcome, Igor! {*Lucent, Moscow*}».

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 A2 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 присоединиться, при желании, к встрече).

Лучше один раз увидеть , чем сто раз услышать

Организуйте постоянно действующую собственную выставку – демонстрируйте ваши решения (товары) в вашем офисе.

Организуйте 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», то 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 несколько раз 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 Кейплса, 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».

е 2 – е 4... мат !

Один из моих коллег – 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 – тщательный анализ и просчет 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 придет 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 amp;T*, рассказал мне интересную историю.

В *AT amp;T* перед запуском новой маркетинговой кампании руководители одного из подразделений сформировали группу из сотрудников компании – 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 просчет, 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 догадываться, 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 высказываться периодически. Спрашивайте их сами при удобной возможности. 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 получаю 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!

«Подарок – лучший тот , в чем есть потребность» (В . Шекспир)

Приятно удивляйте ваших клиентов.

Жизнь полна неприятных новостей и сюрпризов. Подсластите ее!

В западных магазинах на стойке кассы вы можете найти коробку конфет.

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.

Во многих отелях вы найдете на подушке своей кровати маленькую сладость или фрукт.

Список можно продолжить, но идея понятна – преподносите вашим клиентам приятные сюрпризы.

По поводу и без повода дарите им подарки.

Это запоминается.

Это ценится.

Если не знаете, что подарить вашему клиенту, то спросите: «Что бы вы хотели?» В крайнем случае спросите менеджеров по продаже или воспользуйтесь советом Шекспира.

И последнее – ваши подарки должны иметь ценность для клиента (они не обязательно должны быть дорогими) и не повторяться (в *Lucent* мы меняли подарки почти каждый месяц).

Всегда !

Старый плотник, который проработал на одного хозяина более 30 лет, решил уйти на пенсию. Он сказал об этом своему хозяину, которого очень расстроил этим известием.

Хозяин попросил старого мастера остаться и поработать еще год. Но старый плотник отказался.

Тогда хозяин попросил плотника построить еще один – последний – дом. Тут плотник не смог отказать и приступил к работе.

Но мыслями он уже был далек от работы – качество его работы было средним, и он совсем не обращал внимания на качество материалов, которыми пользовался.

Это был самый худший из всех домов, которые он построил за свою карьеру.

Когда дом был закончен, то хозяин, как обычно, приехал принимать работу.

Но он не стал осматривать дом снаружи и не вошел в дом, чтобы осмотреть его 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 них 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 это вопрос.

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 фоллоу ап (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.

За счет шаблонов писем, которые мы собирали и накапливали, любой менеджер на практически любой запрос мог отправить ответный факс новому клиенту в течение 30 мин.

Это производило впечатление и помогало продавать. Часто клиенты говорили нам: «Удивительно, как быстро вы ответили мне. От других ответа надо было ждать или даже напоминать!»

Два клиента под впечатлением оперативности и качества деловой переписки приобрели мини-фотолаборатории практически «по факсу».

Это также был незаменимый источник знаний для новых менеджеров по продаже, которые приходили к нам.

Лучшие образцы эпистолярного жанра были у них под рукой, и практически с первого дня они 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.

Фрихедхантер

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 – турбо-режим, ускорение.

Посмотрите на себя со стороны. На какой скорости вы работаете?

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 продаже, и внимательно послушать, какие обещания они дают.

Запишите их.

Четко сформулируйте.

Покажите менеджерам по продаже.

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 эффективней.

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 самым оптимальным способом.

Такой подход отлично работает для меня. Попробуйте и вы.

Последние 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, то 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 продаже великолепно работали с теми 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 Kopica 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 мы продали в предыдущем. И добавил: «Лично отвечаю. Не будет таких продаж, не получаю зарплату».

После таких слов мне отступить 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 они 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, вы точно получите неожиданный результат. Лично отвечаю: результат будет хорошим.

Жизнь со скоростью 52 изменения в год

Представьте себе, что каждую неделю вы будете совершать какое-то одно изменение в вашей компании, которое в какой-то степени (совсем не обязательно значительно), будет улучшать

деятельность вашей компании, ее имидж, внутренний климат.

Одно изменение в неделю.

Четыре – в месяц.

Пятьдесят два – за год.

Невозможно, скажете вы.

Почему же?

Посмотрите еще раз миниатюры.

Просмотрите книгу еще раз.

Можно ли что-то сделать прямо на этой неделе?

Сделайте.

И потом не останавливайтесь.

Чтобы вам некуда было отступать, объявите вашим коллегам и/или руководству, что вы начинаете делать одно положительное изменение каждую неделю.

Доклаживайте о результатах (а иногда они сами быстрее вас расскажут о себе). Мудрый руководитель увидит в подобной инициативе большую перспективу.

Вы получите карт-бланш, поддержку, помощь.

И, как следствие, результаты и уважение.

«Если вы не становитесь лучше, вы становитесь хуже», – так сказал мне один японец, с которым мне довелось работать. Эти слова я помню до сих пор.

И лично я хуже становиться не собираюсь.

Надеюсь, что вы тоже. Составите мне компанию?

**ОТКРЫТОЕ ПИСЬМО ДЛЯ ВАШЕГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

Каков топ, таков и маркетинговый приход

Уважаемый Руководитель!

Эффективность маркетинга в любой компании напрямую зависит от высшего руководства. А эффективность работы менеджера по маркетингу – от непосредственного руководителя.

Если высшие руководители компании верят в маркетинг, понимают, что это такое и зачем он нужен, готовы в него инвестировать и знают, когда и какую ждать отдачу, 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 эффективность, 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 под влияние прочитанного материала в бизнес-журнале и на сайте, в котором описывался маркетинг и его успешное развертывание на примере других компаний.

Чужое определение, так же как и чужие идея или опыт, могут вам не подойти.

Книга Ф. Котлера может показаться вам слишком заумной, теоретической и неподходящей для реалий вашего бизнеса.

Книга «Маркетинговые войны» может сформировать у вас точку зрения, что маркетинг – это деятельность, направленная только на конкурентов.

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 это 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 может иметь самые плачевные результаты – 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 он нанимается и какие результаты вы 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 вы и получаете. То, что вы сэкономите на зарплате, вы потеряете на другом. И потеряете больше.

Нанимайте специалиста под решение ваших задач. Вариант «и чтец, 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, что маркетинг для вас, для компании, расскажите о ваших ожиданиях. Будьте готовы к вопросам кандидата.

Говорите правду. Не стоит приукрашивать действительность, искажать факты. Доверие между вами и вашим будущим менеджером по маркетингу устанавливается именно во время вашей 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 предлагаемых им идей. 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. Когда 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.

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 ошибки были допущены, 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 поддерживать эффективно работу с ним.

Маркетинг работает только при наличии соответствующего менеджмента. Помните, каков топ, таков и маркетинговый приход.

Заключение

Думайте.

Копируйте.

Улучшайтесь.

Не останавливайтесь учиться совершенствоваться.

Сделайте мой рабочий девиз своим: «Fun! Drive! Results!»

Работайте на результат, работайте быстро и получайте от работы удовольствие.

Удачи!

И до встречи!

До встречи в жизни, в Интернете (я часто бываю на сайтах www.marketinglOO.ru и www.executive.ru) и на страницах следующей книги «Как стать хорошим директором по маркетингу».

Приложение №1

Программа поддержки партнеров «Все включено»

Идея создать программу поддержки партнеров появилась у нас давно. Мы многое делали для наших партнеров, многое делали с ними. Появилась необходимость свести все в один документ. Так появилась программа «Маркетинг для партнеров: все включено». В течение года мы работали, руководствуясь этой программой. Появлялись новые идеи, проекты. Партнеры предлагали нам новые совместные программы.

Перед объявлением новой версии программы я попросил агентство PRSG тщательно изучить все программы поддержки партнеров, которые в то время предлагали компании на IT и телеком рынках.

Все, что делали они, делали и мы.

Но мы делали больше.

Такой программы, как у нас, не было ни у кого.

Программа «Маркетинг для партнеров: все включено-2» существует уже два года.

И, как раньше, такой программы не предлагает ни один поставщик телекоммуникационного оборудования.

Перед вами – полный текст последней версии программы.

© Avaya, 2000 г.

Маркетинг для партнеров: все включено-2

Marketing for Partners: All Inclusive-2

Отзывы партнеров и список лучших поставщиков Отзывов на нашей программе

То, что у нас самый лучший маркетинг, лучший, чем у любого другого поставщика телекоммуникационного оборудования, конечно, не означает, что мы лучше других. Впрочем, с какой стати?! Конечно же, означает!

Игорь Манн, Avaya

Учтены интересы различных компаний-партнеров: и больших, и маленьких, и средних. Всем предоставлены равные возможности. Каждый может внести посильный вклад.

Людмила Горшкова, СРМ

...С маркетингом Avaya у нас проблем нет... Программа помогает не только с финансовой стороны, но и морально тебя поддерживает – это важно.

Наталья Воскресенская, Крок

...Мне важны тренинги по маркетингу и внимание к нам, начинающим, прежде всего.

Екатерина Юдина, ИнтерТел

...Прекрасный русскоязычный сайт, который помог мне продать несколько станций Definity.

Михаил Егоров, Нелт

...Нравится отношение маркетинга, постоянно чувствуешь к себе внимание, они не замыкаются в себе, всегда готовы тебе помочь, всегда ответят на твои вопросы, помогут словами и делом.

Сергей Цветков, ICS

...Всегда открытые для контакта люди, их готовность обсуждать любые идеи и поддерживать интересные начинания, поощрение и стимулирование инициативы, минимум формализма и бюрократии, щедрость собственных идей... вы привязываете нас к себе очень действенно и в то же время очень ненавязчиво. Мне лично очень нравится тон, в котором пишутся ХОРОШИЕ маркетинговые новости. Партнерский такой тон. Не просто информируют:

«примите к сведению, что...», а делятся: «представляете, как здорово, что...» Вот это настоящий стимул обратной связи. Спасибо! Вы – лучше всех!

Больше всего в программе мне нравятся разделы «Информационная поддержка» и «Конкурсы». Как и вся программа в целом, они отвечают принципу повышения производительности труда – кооперация плюс конкуренция.

Ольга Шебуняева, Классика

...Нравится команда маркетинга, грамотно работают, хорошее планирование, внимательно относятся к партнерам...

Юлия Максимова, Экопрог

Маркетинг для партнеров: все включено-2

Уважаемый Партнер!

Мы – московская команда маркетинга представительства *Avaya* в России и странах СНГ – предлагаем Вам обновленную и дополненную программу маркетинговой поддержки партнеров нашей компании.

Эта программа теперь включает в себя более 40 способов маркетинговой поддержки, сгруппированных в 12 блоков.

Эта программа включает в себя реально действующие направления работы, мероприятия, инструменты.

Эта программа основана на нашем почти трехлетнем опыте взаимодействия с Вами.

Год назад мы предложили Вам программу «Маркетинг для партнеров: все включено». Новая программа включает в себя все лучшие программы прошлого года, а также новые программы.

Новая программа по-прежнему уникальна – ни у одной другой телекоммуникационной компании, работающей в России, нет такой поддержки.

Marketing for Partners: All Inclusive-2. Маркетинг для партнеров: все включено-2

Все для Вас, в любое время, в любых комбинациях, всегда и на самом высоком уровне.

Мы понимаем маркетинг как приобретение и удержание клиентов.

Мы понимаем «Маркетинг для партнеров» как коллекцию инструментов и программ для приобретения и удержания Ваших клиентов.

Выбирайте из предложенного или проявляйте инициативу – мы с удовольствием поможем Вам.

Ваш успех – это наш успех!

Игорь Манн *Александра Соколова*

Директор по маркетингу *Менеджер по маркетингу*

P. S. от Игоря Манна

Коллеги!

На третьей маркетинговой конференции партнеров нашей компании мы подробно обсуждали программу маркетинговой поддержки наших партнеров.

У нее есть недостатки. Есть недостатки и у нашей команды. Мы не боимся лишний раз напомнить Вам о них.

Мы предлагаем слишком много программ. Мы часто обращаемся к Вам за обратной связью. Мы много обещаем (особенно я). Не можем сказать «нет» (чаще всего я). В нашей программе поддержки больше массовости, а Вам хочется индивидуального подхода. Даем программам неудачные названия. Ставим жесткие сроки. Одним словом, тот случай, когда наши недостатки являются продолжением наших достоинств.

Одно из них (достоинств) – то, что мы четко видим, какая поддержка и помощь Вам нужна. Проверьте:

♦ деньги и скидки;

- ◆ информация;
- ◆ демооборудование;
- ◆ рекламные материалы;
- ◆ помощь наших специалистов;
- ◆ идеи;
- ◆ совместные акции;
- ◆ рекламные кампании (в том числе совместные);
- ◆ помощь в получении leads (новых потенциальных клиентов);
- ◆ тренинги;
- ◆ переводы;
- ◆ моральная поддержка.

Мы что-то пропустили?

Знание (и признание) наших недостатков и знание Заших потребностей – основы успеха нашей первой маркетинговой программы All Inclusive.

То же, а также желание быть с каждым разом лучше и лучше лежит и в основе новой программы All Inclusive-2. И поэтому мы считаем, что она стала лучше. Лучше и эффективнее.

А девизом нашей работы для Вас, как и в прошлом году, останутся слова:

«Fun! Drive! Results!»

(«Удовольствие от работы! Динамика в работе! Работа на результат!»)

Спасибо.

1. Тренинги

1.1. Технологические семинары

В сотрудничестве с коллегами из команды продуктовой поддержки мы проводим бесплатные семинары по новым решениям, которые появляются в портфеле компании.

Следите за анонсами, которые мы делаем в «Хороших маркетинговых новостях». Там мы пишем о тренингах, семинарах и презентациях, которые проводят в России и странах СНГ сотрудники *Avaya* из региона ЕМЕА и международной команды маркетинга.

1.2. Тренинги по маркетингу

Наша команда ежеквартально проводит для своих коллег из компаний-партнеров обучение наиболее популярным маркетинговым приемам. Однодневный тренинг, на котором выступают менеджеры по маркетингу из региона ЕМЕА, сотрудники московской команды маркетинга, независимые специалисты в какой-то конкретной области, представляет для Вас прекрасную возможность познакомиться с тем, как делается маркетинг в нашей компании, узнать, что советуют профессионалы. Мы уже провели встречи, посвященные PR, организации и проведению различных мероприятий (семинаров, выставок), прямому маркетингу, Интернет-маркетингу, организации маркетинга в компании (материалы можно найти на партнерской части русскоязычного сайта).

New¹.1.3. Клуб любителей маркетинга

Общение между партнерами, проходящее в неформальной обстановке вне офиса, за чашкой кофе или чая, позволяет решить проблемы, которым, возможно, не было уделено достаточно внимания в ходе деловой встречи. Под девизом клуба «Голов много – задача одна!» находится оптимальное решение вопроса, который казался неразрешимым. На ежемесячные встречи (в пятницу) для обмена опытом мы будем также приглашать специалистов по маркетингу из других, не конкурирующих с нами, компаний-поставщиков.

■ New! 1.4. e-Partner

Компании-партнеры, принимающие участие в этой новой программе, получают самую широкую поддержку по продвижению решений для электронной коммерции (тренинги,

семинары, совместные маркетинговые мероприятия).

New! 1.5. Консультирование

Имея более чем двухлетний опыт работы с партнерами *Avaya*, практику работы в самых различных ситуациях, мы хотели бы предложить Вам – если необходимо – консультирование по вопросам организации маркетинга в компании. Привлекайте нас, если нужно повысить ценность и эффективность работы вашей команды или решить какие-либо проблемы, связанные с маркетингом.

2.финансовая поддержка

2.1. Со-ор-фонды

Наша компания компенсирует до 50% Ваших маркетинговых расходов, если Вы проводите, предварительно согласовав с нами, рекламные акции в СМИ, выставки и семинары, акции по прямой рассылке и печати рекламных материалов, PR-мероприятия и акции по расширению партнерской сети.

Свяжитесь с нами для того, чтобы получить правила использования со-ор-фондов.

2.2. MDF-фонды

MDF – это Market Development Fund, специальный фонд, который может быть выделен нашей компанией для 100% компенсации Ваших расходов по развитию Вашего бизнеса, Вашей партнерской сети, Вашего маркетинга.

Свяжитесь с нами для того, чтобы получить информацию оMDF.

3. Демонстрационное оборудование

3.1. Специальные цены на демооборудование/ Организация демонстрационного зала

Наша компания поддерживает тех партнеров, которые создают свои постоянно действующие экспозиции оборудования у себя в офисе. Вы можете получить специальные цены при размещении заказа на приобретение демонстрационного оборудования, а также рекламные материалы и наши рекомендации по организации и оформлению Вашего демонстрационного зала.

3.2. Демооборудование на тестирование

Вы можете заказать демооборудование для временного тестирования в Вашей компании или временной установки его у заказчика. Свяжитесь с нами для получения списка доступного оборудования и условий его получения.

4. Информационная поддержка

4.1. Сертификат партнера

После подписания контракта с нашей компанией Вы получаете специальное свидетельство о том, что являетесь Партнером *Avaya*. Нам приятно вручить Вам этот сертификат, а Вам – иметь его в своем офисе.

New! АЛ. Информационные дайджесты

4.2.1. Top Business news рынка России и стран СНГ

Подписавшись на этот дайджест, который готовит компания PRSG, Вы сможете ежедневно получать подборку лидирующих новостей делового рынка СНГ.

Это актуально (новости поступают практически сразу), удобно и практично (не надо просматривать все журналы и газеты) и дает Вам не только общую картину ситуации в отрасли, это источник новых идей и возможностей для бизнеса.

New! 4.2.2. Top news телекоммуникационного рынка России и стран СНГ

Подписавшись на этот дайджест, который также готовит компания PRSG, Вы сможете ежедневно получать подборку основных новостей телекоммуникационного рынка СНГ.

4.2.3. Дайджест основных телекоммуникационных изданий

Если Вы подпишетесь на этот дайджест, мы будем Вам направлять краткий обзор основных

телекоммуникационных журналов со ссылками на страницы и анонсами самых интересных статей.

4.3. Хорошие маркетинговые новости

Каждую неделю мы пишем Вам специальное письмо, в котором Вы можете прочитать о хороших новостях, содержащих действительно **ХОРОШИЕ** новости как о компании в России/СНГ, так и в мире, а также получить самую последнюю информацию о маркетинговых программах нашей команды. Это позволяет нам постоянно сообщать вам все самое важное, а вам – поддерживать с нами постоянную обратную связь.

New! 4.4. Хорошие продуктовые новости

Это наш новый проект. Совместно с сотрудниками отдела предпродажной подготовки мы будем ежемесячно сообщать о продуктовых новинках компании как для локальных рынков, так и для международных, а также много другой полезной информации. Ждите!

4.5. Работа по запросам

Нужна информация? Сравнительный анализ продукции конкурентов, информация о потенциальном покупателе, отзывы клиентов компании... все это доступно по Вашей просьбе в самые кратчайшие сроки. Просто пришлите нам свой запрос.

4.6. «ДелоАуауЖизнь» – ежеквартальное издание

«ДелоАуауЖизнь» – это полноцветное 24-страничное издание для наших партнеров и клиентов, которое мы выпускаем каждые три месяца.

Мы с удовольствием опубликуем Ваши материалы (бизнес новости, посвященные опыту работы с решениями *Auaya*, материал о вашей компании, а также статьи ваших специалистов) в нашем журнале. Наш журнал читают все наши существующие и потенциальные клиенты во всех странах СНГ.

Используйте эту возможность!

Тираж издания – 2000 экземпляров.

New! 5. Интернет-поддержка

5.1. www.auaya.ru

Самые последние новости, пресс-релизы, информация о продуктах и деятельности компании в мире, России и странах СНГ на русском языке для наших партнеров и ваших клиентов!

Помимо открытого для всех пользователей сайта, наша компания предоставляет Вам доступ на закрытый сайт. Регистрация для получения доступа обязательна. Закрытая страница для Партнеров содержит технические описания продуктов, маркетинговые рекомендации, презентации, типовые конфигурации и формы, полезные в повседневной работе, возможность обращения в Центр технической поддержки нашей компании.

New! 5.2. Референс-лист

Информация об инсталляции наших решений, собранная и подготовленная с вашей помощью, размещается на сайте. В этом разделе сайта посетитель будет видеть где (в какой отрасли, городе), кем и какое оборудование установлено.

New! 5.3. Профайл партнера

Каждый из наших партнеров имеет возможность разместить информацию о компании на русскоязычном сайте. Требования к содержанию:

1. Логотип компании в электронном виде.

2. Ссылка на web site.

3. История, основная деятельность, рынки, на которых работает компания (текст не более 10 предложений).

4. Перечень продуктов Enterprise Networks.

5. Список клиентов (крупных).

6. Контакты: адрес, тел., факс, Ф. И. О. контактного лица (директор, маркетинг), e-mail.

New! 5.4. Анонсы программ партнера

У Вас есть возможность анонсировать все Ваши программы: конференции, семинары, акции и т. п., которые организуются и проводятся Вами в нашем новостном разделе на сайте. Свяжитесь с нами заранее.

New! 5.5. War Room

Это совершенно новый, пилотный проект нашей компании (мы планируем его запуск к ноябрю 2000 г.).

Базируясь на нашем сайте, он состоит из двух направлений.

Первое – маркетинговый help desk, горячая линия для обсуждения и решения различных проблем (начнем мы с маркетинговой поддержки и предпродажной поддержки). Мы гарантируем контроль, поддержку и быстрые ответы.

Второе – «музей славы», где будут находиться лучшие маркетинговые материалы, проекты, мероприятия, планы. Для Вас это будет источник идей – от нашей команды, от партнеров, других вендоров, из других отраслей. А лучшие идеи и мероприятия наших партнеров будут отмечены ценными призами.

6. Совместные маркетинговые акции

6.1. Участие в выставках, семинарах, конференциях

Мы можем совместно проводить выставки, семинары, конференции, – пожалуйста, рассчитывайте на помощь с нашей стороны (а также на оборудование, рекламные материалы и сувениры, участие наших технических специалистов и менеджеров по продажам).

New! 6.2. Совместные рекламные и маркетинговые кампании/акции

Мы можем совместно с Вами проводить рекламные кампании в СМИ и интернет, а также совместные маркетинговые акции. Специальные цены для Партнера/Партнеров, лучшие рекламные места, поддержка с нашей стороны – это лишь часть тех преимуществ, которые можно получить при проведении совместных партнерских кампаний.

6.3. Прямая рассылка

Мы готовы рассмотреть возможность совместного проведения кампании по прямой почтовой рекламе. В этом случае

Вы можете воспользоваться нашей базой данных клиентов, готовым набором материалов (письмо, брошюры, анкеты для телемаркетинга), а также помощью нашей команды.

6.4. Помощь в организации презентаций у заказчиков

Вы можете рассчитывать на нашу помощь в привлечении наших специалистов в проведении презентаций по решениям компании для Ваших заказчиков. Просто свяжитесь с нами заранее, чтобы мы могли помочь Вам.

7. Встречи и конференции

7.1. День маркетинга у партнера

Мы проводим его для того, чтобы встретиться с сотрудниками Вашей компании – руководителями, группой маркетинга и продавцами. Мы рассказываем о том, какую помощь Вы можете получить у нас, узнаем, что мы можем сделать для Вас, обсуждаем общие проекты и Ваш маркетинговый план.

7.2. Встречи с региональными партнерами

Гораздо проще встретиться с московскими партнерами, но мы помним и о наших региональных партнерах. Встречи с ними – это своего рода «региональный день маркетинга», который мы проводим ежегодно, а при возможности чаще.

Когда же Вы приезжаете в Москву, зайдите к нам, – и мы обсудим все, что интересно Вам и

нам.

7.3. Ежегодная конференция партнеров России/ стран СНГ

Такие конференции организуются и проводятся нами с 1998. На этих конференциях мы делимся своими планами на год, подводим итоги, рассказываем о новых программах и идеях. На них присутствуют топ-менеджеры российского офиса и региона ЕМЕА.

8. Конкурсы

8.1. Конкурс на лучший демонстрационный зал

Мы поддерживаем наших партнеров в создании собственных постоянно действующих экспозиций оборудования. В конкурсе, который проводится ежегодно, могут принять участие все компании, имеющие оборудованный демонстрационный зал. Призы – ценные подарки и дипломы.

8.2. Конкурс на лучшее описание проекта

Для участия в конкурсе Вы должны предоставить материалы о завершенных проектах. Приз – это размещение материала как на локальном, так и на международном сайте, публикация в «Мир *Avaya*», а также ценный подарок.

8.3. Конкурс на лучший материал о решении

Мы постоянно проводим конкурс на лучший рекламный материал о наших решениях – листовки, брошюры, каталоги. Приз – финансирование печати очередного тиража за счет нашей компании.

8.4. Конкурс на лучшего менеджера по продажам

В конкурсе могут принять участие менеджеры по продажам из компаний-партнеров. Выигрывает тот, кто в определенный период времени наберет наибольшее количество баллов, продавая продукты/решения. Призы – от ценных подарков до поездки с супругой/супругом в одну из стран Европы, где имеется офис нашей компании.

Ранее мы с успехом провели конкурсы для продавцов различных подразделений «Огненное кольцо», «Огненное кольцо-2000», «Эстетика проводов» и «Страна *Sajun*».

8.5. Конкурс на лучшего менеджера по маркетингу «Будь полезным»

В конкурсе могут принять участие менеджеры по маркетингу из компаний-партнеров. Положительная динамика развития Вашего бизнеса, высокая оценка Вашей команды продаж, инициативность и уникальные идеи – вот что приведет к победе и ценным призам!

Победитель конкурса в 2000 г. – Владимир Репин (компания *НВГ*).

8.6. Конкурс на лучшую интернет-страницу

Привлекательный дизайн, информативность, удобство навигации, простота в использовании – все это поможет Вам выиграть приз – размещение баннера компании на первой страничке нашего сайта, а также получить ценный подарок.

8.7. Конкурс на лучшего PR-менеджера («Приятного вечера!»)

В конкурсе могут принять участие PR-менеджеры или менеджеры по маркетингу, отвечающие за работу с прессой из компаний-партнеров. Результаты конкурса подводятся ежеквартально. Победитель конкурса определяется по максимальному количеству публикаций с упоминанием *Avaya* в специализированной и экономической прессе. А приз напрямую связан с названием конкурса.

Победители 2000 г. – Татьяна Захарьевна Логинова (компания *Комптек*) и Ольга Шебуняева (компания *Классика*).

New! 8.8. Смехлабз

Завершившийся с огромным успехом конкурс на лучшую телекоммуникационную шутку показал, что даже в самом напряженном рабочем графике найдется время для юмора. Если переговоры зашли в тупик, всегда полезно разрядить обстановку удачной

телекоммуникационной шуткой. В этом году был издан первый номер журнала телекоммуникационных шуток.

9. Рекламные/маркетинговые материалы

9.1. Информация о продуктах (технические данные)

Постоянно и оперативно мы обеспечивали и будем продолжать обеспечивать Вас самой последней информацией о решениях компании и аналитическими материалами о состоянии отрасли (в удобном для Вас формате).

9.2. Печатные материалы и подарки

Вы можете получить подготовленные нами печатные материалы (проспекты, брошюры, листовки), а также информационные CD-диски, плакаты, наклейки. Все вышеперечисленное Вы можете заказать и напрямую у наших поставщиков по согласованным с нами ценам (электронный бланк заказа печатных материалов на страничке партнера) и воспользоваться сор деньгами на производство этой продукции. У напоставщиков Вы также можете заказать подарки с лого компании с гарантией качества и по выгодным ценам.

10. Специальные проекты

10.1. Визиты заказчиков

По Вашей просьбе мы готовы помочь в организации зарубежных визитов Ваших заказчиков на заводы по производству нашей продукции, на международные выставки, на предприятия, где используются комплексные решения *Avaya*.

10.2. Специальная акции /Акции по продвижению продуктов

Мы готовы обсудить с Вами специальные акции по продвижению решений *Avaya*, а также специальные комплектации – bundles – в сочетании с нашими же решениями или продуктами других производителей. Есть идеи? – свяжитесь с нами.

New! 10.3. Контрольная закупка

Театр начинается с вешалки, а компания – с ресепшн. С помощью сотрудников компании *PRSG* мы планируем разработать программу, которая позволит Вам определить уровень квалификации персонала в Вашей компании при первичной работе с клиентами (профессиональная обработка телефонных запросов от клиентов). Надеемся, что Вы последуете их рекомендациям (если в этом будет необходимость).

New! 10.4. Leads для партнеров

Любая наша акция направлена на получение потенциального покупателя. Все наши мероприятия, которые мы проводим, – мы проводим для Вас – Вы получаете запросы о приобретении оборудования! Таких акций будет больше и больше. Свяжитесь с нами, чтобы узнать о ближайших планах.

New! 10.5. Специальные программы для Master Distirbutors

Специально с нашими партнерами, имеющими статус Master Distributor, мы разрабатываем индивидуальные партнерские программы для их собственной дилерской сети.

New! 10.6. Разработка маркетинговых программ «под ключ»

Только для Вашей компании мы готовы разработать маркетинговую программу, ориентированную на выполнение Ваших задач. Программа будет учитывать специфику Вашей деятельности на рынке и круг тех вопросов, которые необходимо решить в первую очередь. Обращайтесь!

11. Обратная связь

11.1. Опросы Партнеров

Мы высоко ценим обратную связь – Ваше мнение, советы, рекомендации. Для этого мы постоянно проводим различного рода опросы, многие из которых стали уже традиционными. Так, опрос о качестве маркетинговой поддержки с нашей стороны, проводимый ежегодно,

показывает, что мы делаем все правильно! Если в 1998 г. Ваша оценка была 3,20 (по пятибалльной шкале), то в 1999 г. она выросла на 27% (4,06). В 2000 г. оценка была 4,4.

Наша задача в 2001 г. – получить еще более высокую оценку.

Спасибо за Вашу постоянную обратную связь.

12. Программы ЕМЕА

Помимо программ, предлагаемых нами на локальном уровне, у Вас есть возможность пользоваться маркетинговыми программами региона ЕМЕА, объединяющими международные инициативы и опыт.

Мы будем постоянно информировать об этих программах.

Приложение. Список наших любимых поставщиков

Аутсорсинг – это то, что дает нам возможность работать для Вас быстрее, более качественно и делать больше в единицу времени.

Мы с удовольствием приводим список тех компаний, которые были полезными нам. И – мы уверены – будут полезны и Вам.

Табу

Дизайн, полиграфия Телефон: (095)152 7492 Факс: (095) 1518112 E-mail: taboo@glasnet.ru

PRSG

PR, организация мероприятий

Адрес: 123557, Россия, Москва, Столярный пер., 3

Телефон: (095) 255 3471/ 95

Факс: (095) 253 1377

E-mail: andrei@prsg.ru

<http://www.prsg.ru>

Инсайт

Дизайн, полиграфия

Адрес: 117192, Россия, Москва, 1 Мичуринский просп.

Телефон: (7 095) 938 2381

Факс: (7 095) 938 22 15

E-mail: julvol@insight.ru

Эксполайн

Дизайн, сборка и строительство выставочных стендов Адрес: 117393 Россия, Москва, ул. арх. Власова 55, оф. 204 Телефон: (7 095)128 9243 Факс: (7 095) 128 95 01 E-mail: aleks@east.ru

Осень

Дизайн, полиграфия, сувенирная продукция

Адрес: Россия, Москва, Электрический пер., д. 8, стр. 3

Телефон: 7(095)253 9310/12/13, 253 7577

Факс: 7(095)253 9314

E-mail: osen@osp.msk.su, osen@online.ru

Камри

Сувениры, полиграфия

Адрес: Москва, ул. Профсоюзная, 3

Телефон: (095)129 9144

Тел./факс: 124 6004

E-mail: kamri@pol.ru

Приложение № 2

«Топ 5» к главе «"Цепочка" планирования»

Перед вами перевод недельного плана «Топ 5», подготовленного группой маркетинга

московского офиса *Avaya* (оригинал делается на английском).

План распечатывается на цветной бумаге формата А4 (горизонтальное расположение текста) и вывешивается каждое утро в понедельник там, где его могут видеть сотрудники отдела продаж, а также рядом с рабочими местами менеджеров по маркетингу.

Неделя 23 (Май) Топ-маркетинговые мероприятия *Avaya CIS* (Александра и Ирина)

Мероприятие	Когда	Где
1. Выставка Китед – совместный семинар с партнером Z	4–6 июня	Киев
2. Конференция «Электронная Россия»	3–4 июня	Москва
3. Участие в семинаре дистрибьютора Y по беспроводным технологиям связи	5 июня	Москва
4. Тренинг для партнеров компании X	5 июня	Москва
5. Пресс-мероприятие FIFA	6 июня	Москва

Приложение № 3 «60 минут»

«60 минут» – это протокол еженедельного собрания менеджеров по продаже, отдела маркетинга и аналитического отдела компании «Фавор».

Мы постоянно вели протоколы собраний, собирали их и хранили. Каждый новый сотрудник в рамках «курса молодого бойца» должен был изучить эти записи. Лучшего способа ввести нового сотрудника в курс дела не существовало.

Как вы видите, здесь и новости о конкурентах, и коммерческая информация, и награждение, и поручения. Руководители выдавали свою «информацию», сотрудники делились новостями, полученными от клиентов.

Этот протокол раздавался каждому сотруднику отдела продаж через час после собрания.

У подобных протоколов есть и преимущества, есть и недостатки. Решать в конкретной ситуации – вести их или нет – вам.

60 минут 09.08.1996

ЦИТАТА НЕДЕЛИ:

«Оптимист видит в каждой трудности возможность. Пессимист в каждой возможности видит трудность.» (Г. Горе)

СОТРУДНИК НЕДЕЛИ:

Алексей – продажа первой линзы 4х6.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОНКУРЕНТОВ за неделю

Кодак – постоянная реклама в «Спорт-Экспресс» (олимпийский спонсор).

Союз-Фото -!!! реклама мини-лабов и фотопленки Фуд-жи на вкладышах в своих сборниках «Союз»

ИНФОРМАЦИЯ недели

1. **СИВМА** продала хх мини-фотолабораторий (данные Сергея). Мы – хх.

2. Экспорос использовал в рекламе фрагменты нашего открытого письма. Приятно.

3. Интересная информация от группы сервиса – самые «тревожные» клиенты для нас (в порядке убывания по количеству вызовов):

1) «Ф.» (Москва); 2) «Ч.» (Москва); 3) «Ф-Ю.» (Москва); 4) «Фе.» (Москва); 5) «С.» (Ярославль).

Чаще всего службу сервиса беспокоят по следующим поводам – 1) замена фильтров; 2) замена ламп; 3) замена втулок; 4) пыль. Используйте это в продажах!

4. Недостатки мини-лаба «Gold»: 1) нет электромеханического счетчика; 2) нет блока обратной печати; 3) нет ванночки в комплекте стандартной поставки; 4) нет контейнера сортировки по заказам; 5) нет роликов (мини-лаб приходится таскать на руках); 6) в схемах питания нет защиты от перегрузок и нагревания; 7) невозможно установить DX-рамку. Предупреждайте клиентов. Соответствующие изменения в пакете документов будут сделаны на следующей неделе.

5. Каждого нашего клиента-владельца мини-лаба мы будем поздравлять с миллионным отпечатком. Следите, пожалуйста, за успехами ваших клиентов (через нашу службу сервиса) и не забывайте их поздравлять. Шаблон письма-поздравления – у Игоря, подарки – у него же. Первый «юбиляр» – Александр Колесников с Шаболовки, близки к 1 млн отпечатку – Чароит и Матвеевский.

6. Дополнительные данные по ЕБРР: Санкт-Петербург (Петровский Банк, Кузбас Банк), Тула (Сбербанк и местный банк), Н. Новгород (Сбербанк), Екатеринбург (Столичный, Сбербанк), Новосибирск (Кузбас Банк, МосБизнесБанк), Кемерово (Кузбас Банк), Саратов (Сбербанк) и Тольятти (Сбербанк).

Предлагайте клиентам из этих городов брать кредиты под мини-лабы в этих банках.

7. Можно продавать подержанный мини-лаб В. Мини-лабу 1,5 года. Заявленная стоимость – xx'000 долл. США. Вопросы – к Игорю.

8. Конкурент Б «упал» в цене на новый 808-2 минилаб до xx'000.

9. В следующую среду мозговой штурм по мини-лабам (как увеличить продажи вдвое).

10. Со следующей недели вводится новый график работы. Не забывайте про дни ваших дежурств.

11. Линза 20 x 30 стоит у конкурента А 2135 долл. США.

12. Снижена цена фотобумаги – 108 и 93 соответственно. Новая себестоимость отпечатка для клиентов будет рассчитана до вторника.

13. Ждем тах продажи фотаппаратов U-mini!

14. С 20 августа вводится система штрафов. Проект будет представлен до среды.

ВЕСТИ ИЗ РЕГИОНОВ

Конкурент А установил в Астрахани Konica 808-2 (информация от клиента Т.).

СОВЕТ НЕДЕЛИ

«При продаже необходимо говорить правду, правду и ничего кроме правды. Но можно говорить не всю правду.»

ХУДШЕЕ СОБЫТИЕ недели:

Звонок клиента из Орла – а мини-лаба нет на складе!

ПРОЕКТЫ:

1. Город В., обеспечение фотобумагой (Сергей).

2. Компания Э., сотрудничество (Керим).

3. Аналитика (Настя).

[illegible]

Приложение № 4

«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 *Konica* в компании «Фавор».

Это был один из самых сильных документов для воздействия на потенциальных клиентов. Я заметил, что они все стараются получить 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 продаже, ответив на три-пять вопросов потенциального покупателя, говорил: «Вы знаете, 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.

Если вы пробежитесь по ответам, то вы 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».

№	Вопрос	Ответ
1	Большая ли у вас фирма? Давно ли вы работаете?	39 сотрудников в офисе, сеть дисков. На рынке фототоваров работаем 6 лет, и Konica — 4 лет.
2	Что вы можете предложить?	Минифотолaborатории, реактивы, цветная бумага, фотоаппараты, фотопленка, батарейки для фотоаппаратов, аудио- и видеокассеты, диски. (см. прайс-лист)
3	Ваша оптика с фирмой Konica?	Официальный импортер, один из двух в СНГ.
4	Преимущества марки Konica перед Kodak и Fuji?	Сделано в Японии (все — от фотопленки до минилабы). Качество такое же. Цены ниже.
5	Особенные особенности Вашего минилаба?	Экономичность (стоимость отпечатка самая низкая по сравнению с другими минилабами), производительность (1200 отпечатков в час), простота (простота обслуживания), отсутствие запаха (см. сравнительные характеристики)
6	Могут ли Ваши минилабы работать на различных материалах других фирм?	Могут. Бумага, пленка, реактивы по соответствующему процессу. (см. таблицу совместимости)
7	Что необходимо для установки минилаба?	Помещение 10 кв. м, розетки — одна, электричество 220 в. (см. требования к помещению по установке)
8	Каковы возможности минилаба?	Стандартная комплектация позволяет сразу печатать тридцать два отпечатка с одного кадра фотографии от 6x11 до 15x21 с одним кадром объектива с увеличением 1200 отпечатков в час.
9	Дополнительные возможности минилаба?	Фотографии на пасторе, инфоформативная фотография, контактная печать, контактная печать.
10	Как быстро можно установить минилаб?	2 дня — а можно начинать печатать фотографии на следующий день.
11	Есть ли гарантийное обслуживание?	В течение года осуществляется техническая поддержка, обучение и обучение в Японии. Гарантийное обслуживание осуществляется по дополнительному заказу.
12	Можно ли помочь в организации работы минифотолaborатории (много фотолабораторий)?	Да, и в очень большой степени. (См. список дополнительных услуг)
13	Сроки поставки	С момента в Японии или 23-25 дней. (см. прайс-лист)
14	Обучение операторов?	Да, обучение в Японии, группа сервис плюс техническое обучение по русским языкам.
15	Где лучше разместить минилаб в Москве?	Информацию можно получить в информационно-аналитическом центре (см. карту сайта).
16	Средняя стоимость минилаба	Около 10 тыс. в среднем 5-12 тыс., резерв 4,5 тыс. (см. файл «Средняя стоимость минилаба»)
17	Можно ли продать старый минилаб и купить новый?	Да, это можно сделать с нашей помощью.
18	Продолжал ли срок службы минилаба Konica?	Практика из Европы 3-4 года (данные об обслуживании из Европы). Практика из России — в Москве работает минилаб Konica уже 4 года без проблем.
19	Означает ли вы, что минилаб Konica и в нем все работает?	Да, без проблем. (См. список дополнительных услуг)
20	На каких условиях предоставляется гарантия?	См. прайс-лист
21	Ассортимент бумаги	Цветная глянцевая, матовая, шелковистая бумага размером: 127 мм x 175 мм, 152 мм x 175 мм, 203 мм x 85 мм. См. прайс-лист
22	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, De-Finder JR. См. прайс-лист
23	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 пленок. См. прайс-лист
24	Ассортимент реактивов	Реактивы по процессу C-41, реактивы по процессу RA-4, реактивы по процессу CPK-2-22 (для 808 Konica). См. прайс-лист
25	Ассортимент аудио-, видеокассет	Видеокассеты формата VHS, S-VHS, VHS-C, Compact, Hi-Fi, Hi-8 с длиной катушки 30, 60, 120, 180, 195 и 240 минут. См. прайс-лист
26	Ассортимент дисков	MF/2HD, MF/2DD, MD/2HD. См. прайс-лист
27	Что получается больше спросом из фототоваров и выигрывает конкуренция?	Пленка 100/36, 100/24, 200/36, Филм: BM-20, POP EF 80, видеокассеты E-180, диски 3,5" 1,44.
28	Могут ли использоваться эти материалы в минилабе других фирм?	Могут. C-41 и бумага Kodak, RA-4 и Kodak, Fuji.
29	Легко ли обучить операторов?	Да. Любого с «нулем» за 2 дня. Главное, чтобы оператор был честным и не был дальтоником.
30	Можно ли сделать минилаб?	Это очень тяжело сделать. Но если крепко физически постараться...

Фавор. Самое подготовленное предложение

Приложение № 5

Способы заработать больше

Понятно, что мы постоянно думали о том, как увеличить объем наших продаж. Один из способов увеличить наши продажи расходных материалов — это увеличение закупок со стороны наших постоянных клиентов. Как следствие, в 1996 году мы предложили им документ, в котором были собраны все возможные рекомендации для владельца фотобизнеса для увеличения продаж. Мы также указали в этом документе даты, когда у владельцев минифотолaborаторий была пиковая загрузка. Всех клиентов, которые покупали у нас мини-лабы, мы честно предупреждали о сезонности и предлагали максимально ее использовать. Мы также использовали эту информацию. Посмотрите — в октябре нет никаких праздников, погода уже портится... небольшой спрос на фототовары и расходные материалы. Зная это, мы могли правильно планировать свои заказы у Konica и предлагать нашим клиентам условия и цены, стимулирующие закупки в этот период.

Мы слышали очень много благодарностей за этот документ от наших клиентов.

Но лучшей благодарностью с их стороны стали более частые и крупные закупки.

Знайте, как и когда заработать больше

Главное

♦ Стабильно высокое качество печати. **Оформление**

♦ Эстетика помещений приемных пунктов – в стиле Konica PhotoShop на мировом уровне.

Человеческий подход

♦ Повышение качества обслуживания (приветливые и вежливые приемщицы заказов).

♦ Быстрое выполнение заказа – отсутствие очередей (по принципу ресторана

Макдональдса).

♦ Исправление брака без очереди и бесплатно.

Место расположения

♦ «Проходные» места.

♦ Открытие приемных пунктов. **Время работы**

♦ Открытие пораньше, не закрываться в обеденный перерыв, более позднее окончание работы.

♦ Работа в субботу и воскресенье. **Реклама**

♦ Наружная (на транспорте; щиты, плакаты, вывески, «человек-вывеска»; листовки).

♦ Публикации в местной прессе.

♦ Реклама (прямая и косвенная) на местном радио.

♦ Размещение рекламных роликов на местном и/или кабельном телевидении.

♦ Прямая реклама (раздача; рассылка (школы, детские сады, воинские части и прочие потенциальные заказчики большого количества фотографий); раскладка по почтовым ящикам рекламных листовок). В рекламе может быть специальный купон со скидкой на выполнение заказа.

Стимулирование продаж

♦ Бесплатная проявка.

♦ При большом заказе – бесплатно фотопленка или рамка.

♦ Введение клиентской карточки. При оформлении заказа клиенту выдается карточка, в которой ведется учет заказов. При достижении определенного количества заказов – бонус (подарок, скидка, бесплатная услуга – допустим, печать фотографии большого формата).

♦ «Внезапная» фотография около приемного пункта, с предложением зайти позже за бесплатной фотографией.

♦ Доставка товара на дом. **Ценовая политика**

♦ Разумные цены (следите за конкурентами).

♦ Скидки (дни скидок, час скидок, скидка – каждому десятому, скидки при большом объеме заказа, постоянным клиентам).

Прочее

♦ Широкий ассортимент бумаги (глянцевая, матовая, шелковистая).

♦ Работа в режиме экспресс (проявка и печать пленки за 40 минут, 1 час).

♦ Привлечение профессиона^{ль}_{ных} фотографов и туристических агентств.

♦ Расширение услуг (фото на документы, панорамная печать и т. д.) и реализуемых товаров.

♦ Получение госзаказа на печать документов (ГАИ, УВД, ОВИР, банки и крупные предприятия и фирмы– «бэд-жи» и т. д.).

♦ Привлечение иностранцев (прайсы и реклама на английском языке).

♦ Поддержание отношений с владельцами других мини-лабов (если что у них случ^{ит}_{ся} – вы поможете, у вас что-нибудь случится (не дай бог) – они помогут).

Праздники и события, приносящие заказы

Январь

♦ Новый год, православное Рождество, отпуска **Февраль**

♦ день святого Валентина, день Защитника Отечества **Март**

♦ 8 марта **Апрель**

♦ 1 апреля **Май**

♦ 1 мая, 9 мая **Июнь**

♦ День независимости, выпускной вечер в школе, отпуска Июль-Август

♦ отпуска **Сентябрь**

♦ День знаний, отпуска

Ноябрь

♦ 7 ноября **Декабрь**

♦ Новый год, католическое Рождество **Кроме этого, помните:**

♦ праздник «первой зеленой травы»

♦ профессиональные праздники

♦ день рождения фирмы

♦ день города

♦ «дембель», присяга

Факторы, от которых зависит качество отпечатка:

1. Погода во время съемки.

2. Фотоаппарат («мыльница», полупрофессиональный, профессиональный).

3. Пленка (тип, срок и условия хранения, фирма-производитель).

4. Фотограф (любитель, профессионал).

5. Время съемки.

6. Освещение (естественное, искусственное, смешанное).

7. Объект съемки (живое – неживое, подвижное – неподвижное).

8. Место съемки (улица, помещение, стадион и т. п.).

9. На какой мини-фотолаборатории напечатан (марка, техническое состояние, настройка на тип пленки).

10. Какие реактивы (новые – старые, «родные – не родные», условия хранения).

11. Тип бумаги.

12. Оператор (опыт и даже настроение).

Приложение № 6

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 создать нам документ, который вы можете увидеть ниже. Здесь собраны все возможные беспокойства владельцев мини-фотолабораторий или тех, кто хотел бы заняться фотобизнесом.

С таким документам в руках менеджеры по продаже практически не имели проблем при разговоре с клиентами.

Что беспокоит покупателей мини-фотолабораторий?

(по результатам опроса владельцев мини-лабов «Кобиса» в 1996г.)

♦ 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.
- ◆ Насколько оборудование наносит вред 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: Рисквыходаиз строя

Крайне низок.

Мы работаем с оборудованием серии Konica NPS больше 3 лет и ведем постоянное наблюдение за неисправностями,

которые происходят. Вот что обычно «выходит из строя» (в порядке убывания):

а) засоряются химические фильтры (всегда есть у нас на складе, свободно меняются операторами);

б) перегорают лампы (входят в комплект поставки и свободно меняются операторами – у вас в квартире ведь тоже лампы перегорают?);

в) изнашиваются втулки (меняются операторами или специалистами нашей службы сервиса);

г) изнашиваются пластмассовые стопор-шайбы (входят в комплект поставки – замена производится специалистами нашей службы сервиса в присутствии оператора);

д) «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.), форс-мажорами (перепад напряжения, затопило помещение...).

Экономичность, рентабельностьустановки

Возможно, тут мини-фотолаборатории «Konica» равных нет.

Себестоимость одного отпечатка 9 x 13 сейчас \$0,042, 10 x 15 – \$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.

Так же 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 (зависит 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 г., 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, что 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.

Konka 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 чистосердечное признание, что в свое время мы часто задерживали поставки.

Но это было давно, когда мы поставляли мини-фотолаборатории из Японии и срок поставки для нас составлял 6 месяцев. Сейчас мы поставляем их со склада в Финляндии и нынешние условия поставки – со склада в Москве или две

недели – со склада в Финляндии. При таких условиях поставки 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 *Konka*.

В Москве у *Konka 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 его 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.

Насколько оборудование наносит вред 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» клиента и не утомляет ваших работников.

Ценакомплектаоборудования

О базовой стоимости комплекта оборудования (позволяющего проявлять фотопленки и печатать фотографии) вы можете узнать у наших менеджеров по продаже.

По нашим данным, мини-фотолаборатории «Konica» обладают самыми лучшими показателями «цена/производительность».

Отзывыобоборудовании

Вы можете получить отзывы о работе установленных нами мини-фотолабораторий.

Просто назовите менеджеру, который работает с вами, где вы хотите посмотреть мини-фотолабораторию в работе – в Москве, в вашем городе или в городе, ближайшем к вам.

Возможностьполучениятехническихконсультаций

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 ваши мини-фотолаборатория будет установлена, вы сможете связаться со специалистом, который вам ее установил, и в нерабочее время.

Прочностьфинансовогоположенияпоставщика

Тяжело хвалить самого себя. Уже более семи лет работаем с *Konica Corporation* и заслужили звание «официального импортера».

Репутацияпоставщика

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.

Условияоплатыипоставки

Существует несколько способов поставки оборудования и, как следствие, способов его оплаты.

Обсудите их с менеджером, который работает с вами.

Дизайноборудования

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 № 7 «90 дней»

Перед вами точный перевод (оригинал делается 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

Выверка базы данных по партнерам АС

Директ мейл по Internet Call Center МС Маркетинговые исследования

Концепция и проектная 4»a3aData 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

Деморум МС

Программа продвижения сервиса МС

e-маркетинг

Avaya.ru АС

e-демо АС

Сайт для партнеров АС

Маркетинг для партнеров

Маркетинговый тренинг для партнеров

(маркетинг решений?) АС

Продуктовый тренинг для партнеров по EN АС

Клуб любителей маркетинга АС

Программа «e-партнер» АС

Новая программа партнерских фондов АС

Запуск программы «Все включено-2» АС

Результаты программы «Триатлон» АС

Мероприятия

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 (к главе «Мои семинары»)

Это анкета, которая 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 она была заметнее, по сравнению с белой бумагой, на которой были материалы презентации и на которой слушатели обычно делали свои записи. Конечно же, на анкете 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 приложить визитку (степлер у нас с собой))
Должность: _____
Компания: _____
Адрес (полезный 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 демонстрационном зале московского офиса Lucent Technologies
☐ организовать подобный семинар у себя в офисе
☐ встретиться для обсуждения с менеджером по продажам
☐ 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.

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 позволяет 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 ланча «досидело» **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 демозале московского офиса *Lucent Technologies* – 30 участников;

♦ организовать подобный семинар у себя в офисе – 7 участников;

♦ встретиться для обсуждения с менеджером по продаже – 7 участников;

♦ получить дополнительные материалы об Операторском центре – 25 участников.

♦ Списки прилагаются.

Организация семинара понравилась абсолютно всем. Это впервые. Значит, учимся на ошибках.

Недостатки при проведении семинара (по данным анкет и обратной связи от менеджеров по продаже):

♦ 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 10

«Спасибо за Связь Экспоком-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!

Связь Экспоком-1999. 5 рабочих дней.

1450 leads.

Связь Экспоком-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 продаже.

Секретарей. Менеджеров по продуктам.

Водителей. Нашу логистику.

Финансистов. Всех, всех, всех...

Всем – спасибо. Большое спасибо. Ваш Маркетинг.