

Игорь Манн и Анна Турусина Маркетинговая машина Менеджер становится директором



Книга Маркетинговая машина

Как стать хорошим директором по маркетингу

Игорь Манн, Анна Турусина
Манн, Иванов и Фербер, 2010

Рецензия BooksInShort

Попадались ли вам в руки путеводители не по городам и странам, а по должностям? Именно такой путеводитель по должности директора по маркетингу написали Игорь Манн и Анна Турусина. В нем рассказывается об основных вопросах, на которые управляющему “маркетинговой машиной” стоит обратить внимание – от особенностей использования различных инструментов до составления речи и общения с сотрудниками. Особый интерес представляют многочисленные практические рекомендации и примеры. Яркая особенность книги – ее интерактивность: благодаря вставкам с мнениями коллег и соратников авторы превращают текст в аналог интернет-форума, рассчитанного на обсуждение и обмен опытом. К недостаткам книги можно отнести несколько “пунктирное” изложение. *BooksInShort* считает, что для директоров по маркетингу эта книга – возможность взглянуть на свою работу со стороны, для рядовых маркетологов – шанс лучше понять своих начальников и примерить на себя их должность, а для руководителей компаний – больше узнать о своих подчиненных и сделать их работу более эффективной.

Основные идеи

- Приступая к работе в новой компании, необходимо в первую очередь понять, что именно в этой компании подразумевают под маркетингом.
- “Пирамида Манна” состоит из следующих уровней: понятие маркетинга в данной компании; целевая аудитория; стороны, вовлеченные в маркетинг; маркетинговые инструменты; критерии эффективности маркетинга.
- Ревизию маркетинга и измерение его эффективности необходимо проводить регулярно.
- Из 5000 существующих маркетинговых инструментов компании в лучшем случае используют около пятидесяти.
- Хороший директор по маркетингу находится в постоянном поиске не только новых маркетинговых идей, но и новых инструментов.
- Поддержка исключительно своего продукта – главный признак маркетинговой близорукости.
- “Длинный маркетинг” движется вслед за товаром по всей цепочке до конечного потребителя.
- Для успешного маркетинга нужен компетентный аналитик.
- Организация своего call-центра даст компании серьезные преимущества.
- Директор по маркетингу должен управлять людьми, создавать имидж своей компании и ее руководителей, влиять на финансовые результаты.

Краткое содержание

Маркетинг конфетный, маркетинг длинный

В одной компании соискателю должности директора по маркетингу отказали из-за его высокой образованности, а на собеседовании генеральный директор посетовал, что раньше “главный по маркетингу у них был хороший” – заказывал шоколадки с логотипом фирмы. Мораль: в каждой компании под маркетингом подразумевается что-то свое, и, чтобы избежать ошибок и разочарований, необходимо понять, что именно. Для этих целей можно использовать “пирамиду Манна”.

“Не замыкайтесь на своих внутренних (руководство, менеджеры по продажам) и ближних внешних клиентах (покупатели, бизнес-партнеры первого уровня и пресса). Пусть вам будет дело (маркетинговое) до всего”.

Переверните вверх основанием пирамиды и превратите ее в “воронку”. Самый верхний уровень – это ответ на вопрос, что в данной компании понимают под маркетингом. Здесь возможны самые разные варианты: от маркетинговых коммуникаций до ценообразования. Второй уровень – это целевая аудитория, которая может включать в себя либо только клиентов, либо клиентов, партнеров, СМИ и так далее. Третий уровень – кто именно занимается маркетингом; помимо маркетингового отдела, многое может зависеть от партнеров, поставщиков и консультантов. Четвертый и пятый уровни – какие маркетинговые инструменты используются и каким образом они используются. Шестой (самый нижний) – показатели, по которым будет оцениваться эффективность маркетинга.

“Если у вас есть один час и тысяча долларов, инвестируйте их в маркетинг, а не в исследования его эффективности”.

Следует взять за правило регулярно (например, раз в квартал) проводить ревизию маркетинговых мероприятий – выявлять то, что неактуально, слишком затратно, или то, что дублируется другими подразделениями. Измерение эффективности маркетинга тоже должно происходить на регулярной основе. В этом вам помогут четыре правила. Первое правило: “измерять надо”. Второе: “измерять надо не все”. Сосредоточьтесь на наиболее значимых факторах: объемах продаж, доле рынка, выполнении плана, увеличении узнаваемости бренда. Третье правило: “если есть выбор, потратить деньги (либо время) на измерение или на дело, выбирайте дело”. Измерения могут и подождать. Четвертое правило: “чем более профессионален маркетер, тем меньше необходимости в измерениях”. Очевидно, что профессионал будет работать преимущественно в плюс. К тому же он всегда способен оценить ситуацию без долгих подсчетов.

“Если вы не сумеете объяснить своей команде, какого маркетинга вы ждете от них, – вы его и не получите. Один в маркетинге, как и в поле, не воин”.

Сосредоточенность лишь на своем товаре и рынке – вот что более полувека тому назад Теодор Левитт называл маркетинговой близорукостью. Сегодня под это определение подпадает сосредоточенность компании на поддержке только своего продукта. Вот пример дальновидности, “длинного” маркетинга, в компании Alcatel. При продвижении своего DSL-оборудования Alcatel занималась маркетингом для всех участников цепочки (производитель – дистрибьютор – системный интегратор – оператор услуг связи), а также оказывала помощь в совместной работе разных звеньев, например, интегратора и оператора. Компания рекламировала для абонентов услуги оператора, использовавшего ее оборудование, и предоставляла ему бесплатное консультирование. Таким образом ее маркетинг распространялся сразу на пять звеньев, обеспечивая “стопроцентное зрение”.

В поиске инструментов

Из 5000 существующих маркетинговых инструментов лишь немногие компании используют более пятидесяти. При этом маркетологи жалуются на ограниченный выбор инструментов. На самом деле это ограничение существует исключительно в их сознании. Сделайте поиск новых инструментов частью своей работы, перенимайте их у конкурентов и коллег, вычитывайте новое в книгах и в Интернете. Озадачьте поисками своих сотрудников: беседуйте с ними на эту тему, устраивайте общие мозговые штурмы. Регулярно проводите аудит маркетинговых инструментов. Составьте списки тех из них, которые: а) применяются сейчас; б) могут быть применены; в) применяются сейчас, но могут быть применены несколько иначе. Ведь иногда новые инструменты – это хорошо забытые старые.

- **Аналитика.** Для построения успешного маркетинга необходима “своевременная, проверенная, точная и объективная информация”. Ее предоставит профессиональный аналитик, которого можно вырастить в своей компании. Хороший аналитик – это хорошая инвестиция, которая полностью окупится, поэтому не стоит экономить на его зарплате и условиях труда. Сделав работу с аналитиком более эффективной поможет составление простой таблицы. Горизонталь – те, “кому нужна аналитика” (руководство, акционеры, журналисты, руководители функциональных подразделений, маркетинга и PR, менеджеры по продаже). Вертикаль – задачи, которые могут выполняться аналитиком. Сюда входят прогнозирование, составление профайлов клиентов, конкурентов или партнеров, сравнение цен, мониторинг прессы и рассылка дайджеста новостей, ведение базы данных. На пересечении горизонтали с вертикалью укажите разным цветом приоритетность задач, а также то, насколько аналитик будет задействован в их выполнении: “частичный вклад, обобщение, подготовка окончательных документов”. Теперь работа аналитика как на ладони: это следует сделать в первую очередь, это в последнюю... Обязательно сделайте так, чтобы аналитик и специалисты по маркетинговым коммуникациям осознали пользу сотрудничества и стали одной командой. Учтите, что аналитики – особые люди. Поскольку они работают с цифрами, с ними порой непросто общаться, но на них можно положиться.
- **Лидз.** Возьмите за привычку собирать и приносить менеджерам по продажам наводки на потенциальных клиентов (лидз), которыми могут быть, например, визитные карточки, полученные на встречах и различных мероприятиях. Нередко новые лидз откладываются, забываются, оседают в ящиках столов. Например, в одном из отчетов компании Aberdeen Group говорилось, что по более 80% лидз никогда не ведется работа. Этот момент необходимо взять под контроль – визитки или анкеты должны своевременно и качественно обрабатываться. Иначе можно упустить прибыль. Пусть вас вдохновят результаты исследования, опубликованного в журнале BtoB: “11%-ное сокращение в потере получаемых лидз в сочетании с 1%-ным улучшением показателя превращения лидз в заказ приводит к увеличению годового дохода на 36%”.
- **Центр обработки вызовов.** В одной страховой компании руководство длительное время не видело особой пользы от маркетинга, хотя директор по маркетингу изо всех сил занимался поддержкой ее продуктов. Все разительным образом изменилось, когда он предложил создать собственный call-центр. Через год после воплощения этой идеи рейтинг компании резко повысился. Польза от своего или аутсорсингового call-центра может быть значительной – например, увеличение объемов продаж и улучшение качества обслуживания. С помощью call-центра можно осуществлять телефонные продажи, презентации товаров или услуг, опросы, e-mail-рассылки, можно организовать горячую линию для поддержки рекламных кампаний и маркетинговых акций.
- **Спонсорство.** Если компании это выгодно, то спонсорство имеет смысл. В противном случае нужно отказываться. Только делайте это дипломатично.
- **Благотворительность.** Объект благотворительности должен быть конкретным (школа, детский сад). Избегайте посредников, которые могут делать бизнес на благотворительности. Не устраивайте слишком много PR-шума из своих добрых дел.
- **Рейтинги.** Одна компания длительное время шла вровень с двумя конкурентами. Вырваться вперед ей помогло участие в рейтинге, по результатам которого она была признана первой. У компании появилось объективное основание заявить о своем лидерстве. Рейтинги – это

не только способ дистанцироваться от конкурентов, но и стимул для развития, соревнование, которое заставляет стремиться к более высоким показателям. Также рейтинги дают возможность оценить качество своей работы. А еще это подсказка для клиентов. К кому обратиться? Конечно, к компании под номером один. Однако все эти плюсы касаются честных рейтингов. Покупка позиций, наоборот, способна демотивировать компанию.

- **Позиционирование.** Этот инструмент незаслуженно игнорируют, хотя его важно применять, особенно в небольших фирмах. Большое значение позиционирование имеет для интернет-сайтов: посетитель с первого взгляда должен понять, чем сайт отличается от остальных, какие открывает возможности. Иначе потенциальный клиент быстро “перескочит” к конкурентам. Позиционирование – непростая работа. Чтобы реализовать его на практике, придется подключать профессионалов и, конечно, читать Джека Траута.

Время разбрасывать “изюминки”

И еще несколько известных инструментов, в которых можно открыть новый потенциал.

- **Время ожидания.** Если вы научитесь ценить время своих клиентов, то это принесет компании дополнительный доход. Не секрет, что некоторые предпочитают более дорогие товары и услуги лишь потому, что ждать их приходится меньше. Не обязательно полностью ликвидировать очереди, они – отличный показатель того, что ваш товар пользуется спросом. Вместо этого подумайте, как сделать ожидание более комфортным. Например, в одной фирме клиентам предлагали скоротать время за новым фильмом. Некоторые даже пропускали свою очередь, чтобы его досмотреть. А если предложить клиентам вместо традиционного “журнальчика” рекламные проспекты компании, то ждать они будут еще и с пользой для вас. Имейте в виду, “субъективное” время человека замедляется, когда ему нечем заняться.
- **Отличия в точках контакта.** Десять миллионов долларов – на такую сумму увеличил свой доход один американский бизнесмен, научив сотрудников проявлять дружелюбие при общении с клиентами по телефону. Сделайте так, чтобы в точках контакта ваша компания отличалась от конкурентов. Это касается внешнего вида сайта (можно ли сказать, что он сделан с душой?), приветствия по телефону (в одной фирме оно походило на бодрые позывные “Пионерской зорьки”, и клиентам это очень нравилось), визита клиента в офис (пусть на ресепшн его встречает молодой человек, а не “традиционная” девушка). Пробежитесь по всем вашим точкам контакта и раскидайте там “изюминки”. После встречи с клиентами посылайте им письмо с резюме встречи и благодарностью за внимание (кстати, компании крайне редко это делают).
- **Персональная ответственность.** Если поиском новых носителей и идей для акций занимаются все, значит, скорее всего им не занимается никто. Поручите это одному конкретному сотруднику, создайте для него подходящие условия и мотивацию. И главное – не забывайте внедрять предложенные идеи. Тогда продажи пойдут вверх.
- **Тест-драйв.** Тестирование – тоже маркетинговый инструмент. Его можно и нужно использовать не только применительно к автомобилям, но и к товарам, услугам, даже идеям. С помощью тест-драйва можно как испытывать новинку и выявлять ее недочеты, так и осуществлять “запродажу” или продажу продукта. Отнеситесь к тест-драйву с максимальной серьезностью. Правильно подобранная для тестирования целевая аудитория (например, “лидеры мнений”, законодатели моды, ваши преданные клиенты, инноваторы) позволит вам не только услышать впечатления о новинке, но и поднять ее продажи. Мартин Говард в своей книге “Мы знаем, что вам нужно” называет таких людей “влиятельными”: их впечатление от новых продуктов в конце концов распространяется на всех. Если тестирование новинки сопровождается праздником, концертом или другим мероприятием, то это может стать дополнительным очком в ее пользу. В организации тест-драйва следует проявить максимум оригинальности.
- **Прайс-лист.** Чтобы прайс-лист превратился в маркетинговый инструмент и помог увеличить продажи, над ним требуется поработать. Четкое и удобное структурирование информации, отсутствие малоизвестных сокращений, привлекательный дизайн, крупный шрифт, качественная бумага и печать, наличие обложки (если прайс-лист достаточно объемный), маркировка некоторых позиций цветом или специальными значками (“новинка!”, “лидер продаж”, “количество ограничено”), подробный адрес, часы работы, карта проезда – все это задержит прайс-лист на столе клиента.
- **FAQ.** Распространенная ошибка заключается в убеждении, что такой раздел уместен только на сайте. Однако он подойдет и для буклетов, презентаций, коммерческих предложений. Благодаря FAQ клиент сэкономит время, выбирая только интересующие его вопросы. Ответы на FAQ должны соответствовать действительности, быть предельно конкретными, хорошо структурированными, понятными неспециалисту. Желательно, чтобы для каждого сегмента вашей целевой аудитории имелись свои FAQ.

“Ни в коем случае не стоит рассматривать ситуацию, когда вы привлекаете консультантов, как признание в собственной слабости. Наоборот – это показатель вашей силы”.

Говоря о маркетинговых средствах, нельзя не упомянуть откаты. К сожалению, они часть нашей жизни, а некоторые даже пытаются выдать их за инструмент продаж. Бороться с откатами можно лишь с помощью высоких зарплат в сочетании с жестким контролем. Для тех сотрудников, кто дорожит своей репутацией, это скорее всего сработает. От тех же, кто берет откаты всегда и везде, нужно избавляться – перевоспитывать их бесполезно.

Что значит “хороший директор по маркетингу”

Выбрать хорошего директора по маркетингу непросто. Усложняет ситуацию то, что иногда руководители не имеют четкого представления о том, чего они от него ждут и чем он должен заниматься. Внести ясность поможет следующий перечень навыков и умений, которые присущи хорошему директору по маркетингу: он умеет управлять людьми и делегировать полномочия; производит приятное впечатление как человек и как специалист; знает все маркетинговые инструменты, которые следует применять на данном рынке; при необходимости и при наличии соответствующих полномочий сумеет “повлиять на выполнение (перевыполнение) финансового плана”; сумеет создать положительный имидж и самой компании, и ее руководителям; способен грамотно решать проблемы. Настоящий профессионал из сектора B2B сможет работать и в B2C, а практический опыт гораздо важнее наличия специального маркетингового образования.

“Можно ли делать маркетинг, проработанный до мелочей, абсолютно безошибочный? Мое мнение – увы, нельзя”.

К своим сотрудникам директор по маркетингу должен предъявлять минимум три требования. Первое: либо высокий профессионализм, либо стремление к нему. Второе: умение общаться с людьми. Третье: наличие “внутреннего драйва”.

Об авторах

Игорь Манн работал директором по маркетингу, автор популярных книг о маркетинге. **Анна Турусина** в прошлом региональный менеджер по продажам и директор по маркетингу. С 2004 года возглавляет компанию “Маркетинг машина” (маркетинговые услуги).
