

Игорь Манн и Анна Турусина

Маркетинговая машина

Менеджер становится директором



Игорь Манн
Анна Турусина

Маркетинговая машина

Менеджер становится директором

4-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

Оглавление

От авторов	8
Вступление	12
Предупреждение читателю	14

Начало пути

Работа — счастье	16
«По старинке» — не пройдет	17
Ваша первая рабочая неделя	18
Пирамида Манна	23
Скажите им, какой маркетинг теперь будет	26

Особенности пути

Большая разница (или насколько вы директор по маркетингу?)	29
Выдающийся политический деятель компании	33
Больше маркетинговых контактов	34
Второй фронт	35
Чувство №6	36
«Покажите мне самую большую проблему»	38
Bird's view	39
Самый простой способ ничего не делать	40
Ты или вы?	42
Форточка возможностей	42
Читайте между строк	44
Откаты	45
Нестандартный маркетинг начинается с нестандартного маркетера	47
Нерешаемая проблема (или «Кто хочет стать миллионером?»)	49
Рабочее время	50
В регионы!	52
Маркетинг маркетинга	58
Эффективность вашего маркетинга: четыре правила	60

Твои спутники

Яркие кадры решают все	64
Помощник	69
Сколько и как платить?	71
Матрешка	72
Его первый рабочий день	73
Учеба нон-стоп	78
Идея в день	82
Отпуск с пользой для маркетинга	89
Частичная разборка	94
(«Вы уволены... к моему глубокому сожалению»)	

Считаем всех

Маркетинг на 400%!	98
Маркетинговая близорукость XXI века	99
Маркетинг с партнерами, через партнеров и для партнеров	103
«Главное — не зааутсорсить до смерти»	107
О маркетинговых консультантах	111

Инструменты

Новые инструменты	121
Аналитика	122
Лидз	128
Центр обслуживания вызовов	132
Спонсорство и благотворительность	134
Рейтинги	137
Позиционирование	140
Время — деньги, время — возможности	143
«Изюминка»	146
О маркетинге 2.0	150
Дешево и полезно (еще одна идея для новогоднего подарка)	151
Как быстро увеличить продажи: персональная ответственность	151
Правила выступления	153
Правила ко-маркетинга	156
Этапы большого пути	158

Немелочи

Маркетинг без ошибок	160
О времени	161
2:1	163
Играющий тренер	164
Читать!	165
Я — киборг	166
10 волшебных слов и фраз	169
Остановка по требованию	170

Электронпочта: работай, как электроник	171
Тест-драйв — для драйва продаж	173
Правила FAQ	176
Пристал, как прайс-лист	180

На стол генеральному директору

Как найти хорошего директора по маркетингу?	183
(Краткое руководство для руководителя компании)	

Миниатюры

Любимчики	187
Кто я?	187
Ваш успех и ваша неудача	187
Еще раз об обучении	188
Она ушла к другому... ..	188
PR or not PR?	188
Part time — full score (частичная занятость — полное вовлечение)	188
Бла-бла-бла... ..	189
«Рекомендую»	191

Приложения с комментариями

Приложение 1. Программы поддержки вузов	192
Приложение 2. Рекомендательные письма	196
Приложение 3. Книги, которые стоит прочитать и почему	200
Приложение 4. «Курс молодого бойца»	206
Приложение 5. Маркетинговые Олимпийские игры	208
Приложение 6. Рекомендую лично	209
Приложение 7. Письмо на родину	211
Приложение 8. Много толка из ничего	212

А что скажут коллеги?

Девять вопросов — двадцати директорам по маркетингу	220
---	-----

Заключение	293
-------------------------	-----

Наши благодарности	294
---------------------------------	-----

Об авторах	295
-------------------------	-----

От авторов

Что произошло с нами за три года, прошедших с момента выхода предыдущего издания этой книги?

У Анны не случилось практически ничего нового: *business as usual*. Стабильность — признак мастерства. Только круг клиентов расширился и диапазон оказываемых услуг — но так и должно быть.

У меня новостей больше: я покинул компанию «Арктел» после двух лет работы (и десяти лет работы в телекоммуникационной отрасли вообще), успел год поработать в новой для себя сфере — в недвижимости (в компании «МИАН»), а затем ушел в свободное плавание, занимаясь консалтингом (в частности, мы объединили компании «Маркетинг Машина» и «ЛидМашина» под брендом «Сила Ума» и начали оказывать нашим клиентам услуги по улучшению их онлайн- и офлайн-маркетинга) и выступлениями (но при этом не забывая издательский бизнес).

Но душой я по-прежнему директор по маркетингу. Это, наверное, навсегда...

Я знаю, что огромное количество менеджеров по маркетингу выросли до директоров по маркетингу на книге «Маркетинг на 100%».

Я очень надеюсь, что у вас найдется время на прочтение этой книги — и вы сможете доказать, что вы не только были

хорошим менеджером по маркетингу, но и будете хорошим директором по маркетингу.

Нам как консультантам хотелось, чтобы было больше смелых директоров по маркетингу, которые берутся за большие, комплексные проекты улучшения маркетинга своих компаний.

Набирайтесь знаний!

Набирайтесь уверенности!

Набирайтесь смелости!

Поехали!

*Игорь Манн,
Анна Турусина*

Начало пути

Работа — счастье

Часто меня спрашивают: что такое работа-счастье? Мне кажется, что можно говорить о полном и частичном случаях. Частичный — когда работа дает вам либо моральное, либо материальное удовлетворение.

Полное счастье — когда вы получаете от своей работы и моральное (интересность работы, а именно масштаб задач, используемый инструментарий, количество подчиненных, уровень подчинения, круг общения, величина маркетингового бюджета), и материальное удовлетворение (заработная плата и другие материальные льготы).

Так вот, мой совет: если вы ищете новую работу (или она вдруг найдет вас), то искать вы должны именно полное счастье.

Отказывайтесь от предложения, когда оно неинтересно (по деньгам или профессионально), опасно (физически или для репутации) или стыдно (противоречит вашим принципам или просто вашему воспитанию).

Делайте это тактично («Спасибо большое за предложение, но...»). Кто знает? Изменится ситуация в этой компании (например, сменится руководитель, который вам не понравился, или учредители, и вследствие этого — отношение к маркетингу) или в вашей нынешней работе, и предложение уже покажется вам интересным.

Не стоит сжигать мосты и предложение о работе.

Ищите полное счастье — моральное и материальное удовлетворение от работы. Кто ищет, тот всегда найдет.

Говорят, что хорошо там, где нас нет. Но есть компании, про которые наверняка можно сказать: «Хорошо, что там нет меня».

И если вы зададитесь простым вопросом-тестом «Будет ли эта работа моим полным счастьем?», то вы избавите себя от многих дальнейших сомнений, разочарований и переживаний.

«По старинке» — не пройдет

Традиция — то, к чему вы обращаетесь,
когда у вас нет времени или денег,
чтобы поступить правильно.

Курт Альдер

Вполне возможно, что вы обошли других кандидатов на вакантную должность именно по причине большего опыта. Но!

Старый опыт может не работать на новом месте.

А то, что вы пытаетесь внедрять свои старые наработки, пользуетесь теми приемами, которые прекрасно работали для вас раньше, может вам даже навредить.

В книге «Маркетинг на 100%: ремикс» я рассказал об одной из своих ошибок, когда я попытался использовать рекламу с купонами на новом месте работы — не сработало! Хотя на предыдущем месте работы эффект был просто потрясающий.

Так же произошло и с одним из моих любимых инструментов планирования «Топ-5» (см. «Ремикс»): в некоторых компаниях он принимался на ура и срабатывал прекрасно, в других бойкотировался и не приживался.

Говорит Наталья Гоцелюк: «И наоборот — если какой-то инструмент маркетинга не сработал на прошлом месте работы, то это не значит, что нужно его выкинуть навсегда как нерабочий. Марк Твен писал, что «кошка, раз усевшаяся на горячую плиту, больше не будет садиться на горячую плиту. И на холодную тоже». Не будем уподобляться кошке».

Что делать?

Вы можете быть собакой Павлова, а можете — профессором. Подвергайте сомнению даже свой собственный успешный (и неуспешный) опыт.

Экспериментируйте. На новом месте нарабатывайте новый опыт.

И не применяйте «тупо» опыт старый. Постоянно трансформируйте, модернизируйте и подвергайте его критике.

Ваша первая рабочая неделя

За все мои годы, проведенные в бизнесе,
я никогда не видел маркетера, который,
получив новое назначение, осмотрелся бы и сказал:
«Дела идут неплохо. Пожалуй, ничего менять не будем».

Джек Траут

В отличие от менеджера по маркетингу, для которого критичен первый рабочий день, для директора важна первая неделя.

Что он должен сделать за первые свои пять рабочих дней?

В книге «Маркетинг на 100%: ремикс» я писал о том, что менеджеру по маркетингу лучше выходить на работу в конце недели — так будет проще пережить все впечатления от нового места работы. Директору по маркетингу лучше «прожить», прочувствовать всю рабочую неделю. Выходите на работу в понедельник (и на всякий случай — не выходите на работу 1 апреля).

Сначала необходимо провести встречу **со всеми заместителями генерального директора, другими ключевыми людьми компании, ведущими менеджерами по продаже**. Такие встречи занимают от 10 минут (вы рассказываете о себе, договариваетесь о встрече чуть попозже, когда у вас будут уже какие-то первые впечатления) до часа. В хорошей компании такие встречи, как правило, заранее готовятся от делом персонала или помощником генерального директора.