

Инструменты

Новые инструменты

Теоретики маркетинга утверждают, что существует более 5000 маркетинговых инструментов. Только вдумайтесь в эту цифру!

А теперь оторвитесь от книги и попытайтесь вспомнить, сколько инструментов знаете и, что самое главное, используете вы.

20? 50? 100?

Мой опыт показывает, что мало в какой компании используется более 50 инструментов — а это 1% от всего того, что маркетинг может нам дать.

И меня искренне удивляет нежелание директоров по маркетингу изучать новые маркетинговые инструменты, искать их, применять на практике.

Однажды я выступал на конференции «Нестандартные виды маркетинга и продвижения товаров и услуг». И, пользуясь возможностью, спросил у участников (более 200 человек), кто может объяснить каждый из десяти терминов на слайде, который я им показал.

Не смог никто.

А вы смогли бы? Проверьте себя:

1. Мобильный маркетинг.
2. Вирусный маркетинг.

3. Блоггинг.
4. Ambient media.
5. Product sitting.
6. Crazy PR.
7. Life placement.
8. Storytelling.
9. Трайвертайзинг.
10. Сенситивный маркетинг.

Если смогли, вы молодец.

А теперь смотрите, насколько молодец я.

Я не только знаю, что означает каждый этот термин, но и попробовал на практике восемь из них.

Это я и вам рекомендую: ищите новые маркетинговые инструменты — у конкурентов, в других отраслях, в книгах, в Интернете... Оценивайте их — и если думаете, что это может сработать, то применяйте на практике.

Помните: «Если вы делаете одни и те же вещи, вы получаете одни и те же результаты».

Аналитика

Если у вас в команде еще нет аналитика, то ваша маркетинговая поддержка продаж и компании неполная!

Компании необходима аналитика по решениям компании (продуктам, услугам), клиентам и конкурентам.

Наймите для этого профессионала.

Положитесь на него.

Говорит Игорь Манн: «Увы, профессионала-аналитика найти гораздо сложнее, чем хорошего «маркомовца» (специалиста по маркетинговым коммуникациям).

Спрос на аналитиков всегда превышал предложение. Они были, есть и будут дефицитом (пожалуй, лучший аналитик, которого я встречал, — это Дмитрий Тимерханов из московского офиса Alcatel).

Можно попробовать воспитать хорошего аналитика, однако на это уйдет много времени и усилий. Но это вариант. Студент пятого курса с хорошими задатками под вашим чутким руководством, плюс наставник, и можно через полгода-год получить достойного сотрудника-аналитика».

Если у вас в подчинении есть менеджер по аналитике (аналитик) или группа аналитиков, то учтите следующее: аналитики и «маркомовцы» — это абсолютно разные люди, которые зачастую не могут найти общий язык друг с другом.

Первое, что вы должны сделать, — это свести, соединить их. Они должны работать в одной команде, вместе.

Необходимо показать «маркомовцам», в чем польза и результаты работы аналитиков, и наоборот. Необходимо проводить совместные встречи (аналитики должны знать, что делают все подразделения компании, а не только подразделение маркетинга, — помогайте им в этом при необходимости), включать в проекты представителей аналитиков и «маркомовцев».

Оцените себя.

Например, если вы человек скорее «левополушарный», то вы без труда поймете своих аналитиков — но при этом будьте осторожны, вы невольно будете все время принимать их сторону, проводить больше времени с ними, будете с большим удовольствием вовлечены в их проекты.

Учтите это.

Что могут и что должны делать аналитики в вашей команде

Для того чтобы получить от них максимальную поддержку, я рекомендую сделать следующую таблицу. По горизонтали запишите тех, кому нужна аналитика. Это могут быть:

- руководитель компании;
- штаб-квартира;
- акционеры;

- руководители функциональных подразделений;
- менеджеры по продаже;
- журналисты.

Не забудьте себя, PR-менеджера, бренд-менеджеров...

По вертикали запишите все задачи, которые могут выполняться аналитиками. Это могут быть:

- ежегодные, ежеквартальные, ежемесячные и еженедельные отчеты и прогнозы;
- ведение баз данных;
- подготовка презентаций;
- обеспечение информацией, работа по запросам (справка по конкурентам, сравнение цен...);
- подготовка аналитических статей;
- составление профайлов (аналитическая информация по какому-то клиенту или партнеру (компании или сотруднику);
- проверка данных, кросс-чек информации;
- ежедневный мониторинг прессы и рассылка дайджеста новостей;
- поддержка Интранета...

На пересечении вы можете выделить важность задач (например, разным цветом) и вовлеченность ваших аналитиков в их выполнение (минимальный или частичный вклад, обобщение, подготовка окончательных документов).

Подготовив такой документ вместе с вашим аналитиком, вы уьбете двух зайцев.

Во-первых, вы увидите, что делают ваши аналитики и для кого, что еще могли бы делать, кому еще может понадобиться их помощь.

Во-вторых, используя эту таблицу, вы всегда сможете оценить их загрузку и расставить приоритеты в их работе.

Все под контролем, все по плану — хорошо для аналитиков, маркетинга в целом и бизнеса.

Говорит Станислав Бартникас: «Современный бизнес стремится к публичности. А инвесторы всегда хотят знать, как будут работать их деньги через пять, а то и через десять лет. И не на уровне «плохо—хорошо», а в гарантированных цифрах. Если компания закрыта для внешних акционеров, то это хочет знать ее хозяин. Спросите его, если не верите.

Самый простой вариант для аналитика — сказать правду. Единственная правда о будущем звучит так: «Я не знаю». Однако цифры могут быть относительно точными. Как директор по маркетингу настаивайте на создании аналитической группы и берите туда только сильных профессионалов. Современные методы прогнозирования могут иметь очень высокую точность, если основаны на валидных данных (например, о ваших продажах). Не забывайте также, что любая аналитическая модель будет давать именно такую точность, какая есть в этих самых исходных данных. *Garbage in — garbage out.* Могу сказать, что моей команде аналитиков удавалось делать прогнозы с точностью 3%. Если невозможно что-либо прогнозировать (нет данных, истории, исследований) — нет смысла рядиться в волшебника: несоответствие прогнозов с реальностью гораздо хуже единственной правды о будущем — «я не знаю». Будьте честны с самим собой и с вашими работодателями».

Говорит Игорь Манн: «Стас, вот не согласен я с ответом «я не знаю». Наверное, мне везло на аналитиков, с которыми доводилось работать. Они знали все».

Как руководить аналитиками?

Хорошие аналитики — особые люди.

Они могут быть малокоммуникабельными, необщительными, им проще работать с документами, цифрами, чем с людьми. Учтите это. Объясняйте это другим. Если вы «правополушарный» менеджер, то найдите к ним особый подход. Научитесь говорить с ними, научитесь слушать их.

Это очень внимательные к деталям и срокам сотрудники.

Если вы скажете, что документ на 10 слайдах должен быть у вас во вторник в 14 часов, то с вероятностью 99% вы получите эти 10 слайдов в 13.50.

Обеспечивайте ваших аналитиков всем самым необходимым: самый быстродействующий компьютер, нужное программное обеспечение и оргтехника, нужные базы данных, подписка... не экономьте на этом (первичные данные всегда стоят гораздо дешевле, чем вторичные, независимо от качества последних).

Иногда вам будет казаться, что скорость их работы не так высока, как вам хотелось бы. Но эти люди знают, что дьявол в деталях.

Если они работают с документом, то они семь раз проверят его, прежде чем отправить.

Обеспечьте им достаточно свободный график работы, предоставьте им отдельный кабинет или самый тихий уголок офиса (попробуйте сконцентрироваться, когда вокруг шум... а при расчетах и анализе достаточно отвлечься на секунду...)

Хорошие аналитики стоят дорого, обходятся дорого, но они того стоят.

Говорит Игорь Манн: «Я уже писал, что сколько компаний, столько и маркетингов. Утверждение верно и в отношении маркетинговой аналитики. Разные компании — разные подходы.

Я не мог не поинтересоваться мнением на этот счет своего коллеги, руководителя аналитической группы компании «Арктел». Оно оказалось очень эмоциональным. И интересным.

Говорит Олег Сластухин: «Хороший аналитик — это предсказатель. Он должен говорить или показывать то, что есть, почему то или иное было и что будет, если... И, ни в коем случае не навязывая свое мнение, тем не менее отстаивать его наравне со всеми заинтересованными лицами. Аналитик, правильно оперируя цифрами, может доказать почти любое развитие событий при одних и тех же условиях (посмотрите анализ развития финансовых рынков: там доказывают абсолютно противоположные мнения — и действительно *доказывают!*). Аналитик — это человек, работающий не в дирекции или в отделе, — это человек, работающий на компанию и абсолютно независимый от постороннего мнения. Это не просто умеющий хорошо анализировать человек — это много больше! Я знаю много достойных аналитиков, но аналитиков от слова «анализ». А анализ — это только 20% работы аналитика! Возможно, я ошибусь (как

любой аналитик, я закладываю процент ошибки), но еще 60% — это сбор и проверка информации на достоверность, и еще 20% — подготовка объективной информации и ее подача. (Объективной — это значит без учета чьих-то интересов, в том числе своих. Поэтому мотивация аналитика должна быть направлена только на интересы компании, и она должна быть достойной. *Если аналитик плохой, он не будет получать достойной зарплаты, и вообще он вам не нужен, пусть идет. А если он реально приносит доход, то потерять его значит вкусно накормить конкурентов за свой счет.* А если учесть, что нет пророка в своем отечестве, то у конкурентов его послушают и сделают так, как не делали у вас! Но здесь стоит заметить, что аналитик уже знает больше, чем когда вы его взяли и вырастили, и теперь он конкурирует и против вас — зная вас!)

Я уже сказал, что ни в коем случае не надо навязывать свое мнение. Почему? Любой аналитик не совершенство, он может ошибаться, недосмотреть или не учесть, и руководитель, слепо доверяющий аналитику, также может не увидеть, что что-то не учтено, не увидено... Аналитик иногда действует как юрист, и его задача сводится к тому, чтобы показать, как делать не нужно. Но, я думаю, хорошие юристы всегда перестраховываются, и так же аналитики (на риск должен идти не аналитик или юрист, а главный руководитель компании или лицо, ответственное за определенное направление; аналитик — это собака-поводырь: может остановиться когда не нужно, но никогда не пойдет сама под машину, а вот ее хозяин может отпустить поводок и пойти, а дальше... возможны разные варианты. Иногда, будучи уверены на 200%, идут в строго противоположном направлении — чтобы доказать свое мнение и потом (ну, если честно, то на моем опыте с вероятностью в 90%) убедиться в правильности расчета!).

Обосновать то, что было, проще, чем правильно рассчитать то, что будет. Прогноз — это риск, и риск не только ошибочного расчета, а риск обстоятельств! Идеальный аналитик должен учесть все факторы: от ресурсов, рынка и действий конкурентов до принятия правительством решений об изменении... ну, например, Закона о рекламе или в моем случае Закона о связи, в корне изменяющих всю работу. Здесь я подразумеваю и финансы организации, и ее ресурсы — и человеческие, и технические.

Аналитик — это кошка, гуляющая сама по себе. Он должен собирать материала ровно столько, сколько ему нужно, и это не только информация снаружи, а еще и изнутри. Это не тихий и замкнутый человек — это, если хотите, сотрудник КГБ, который спокойно и размеренно собирает материал из всех возможных источников, иногда даже работая разведчиком или внедряя разведчиков, и, поняв, что информации достаточно, делает выводы, но уже на

основе абсолютно разных источников и материалов. И здесь он должен иметь неприкосновенность: его материалы могут очень плохо отразиться на планах какого-либо отдела или руководителя, и тогда ему потребуется очень сильная психика — держать удар после выкладки фактов и высказывания своего мнения на основе собранной информации. Аналитика — это не столько цифры, сколько информация, а она скрывается во всех видах, которые только есть! А доказательство основывается на цифрах потому, что только они интересны руководству.

Эмпирика — самый простой способ понять не только аналитику. Вы думаете что у вас не та компания, которая нуждается в аналитике?! Или у вас просто не хватает денег на нее? Идите от эксперимента! Эксперимент — основа для простого анализа. Да, иногда на него нет времени. Пока вы экспериментируете, конкуренты атакуют; но если правильно и быстро все организовать, то вы, возможно, не потеряете денег (здесь я не говорю «заработаете»). Я много раз был зрителем экспериментов — удачных и не очень (не очень — это как из военной тактики: побеждают всегда красные, но победа может быть с отрицательным результатом), и навсегда понял: эксперимент на рынке — это основа хорошего развития.

Опрос, нужен ли тот или иной товар для рынка В2С?! Боже упаси, я лично никогда не пойду таким методом! Я еще не видел ни одного опроса, отражающего действительность хотя бы на 70%! Эксперимент — анализ эксперимента — решение!!! Вы спросите: а зачем нам тогда аналитик? анализировать эксперимент? Я отвечаю: нет. Хороший аналитик быстрее и точнее проведет эксперимент у себя в голове.

НИКОГДА НИКАКАЯ АНАЛИТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА НЕ СМОЖЕТ ЗАМЕНИТЬ АНАЛИТИКА! Да, я согласен, что мою жизнь можно по секундам описать функцией, подставляя неизвестные переменные. Но в том-то и дело, что переменных нам известно слишком мало. И поэтому никогда не будет идеальной автоматизированной системы анализа, даже если мы и будем знать, что случится завтра... Как это заложить в машину (компьютер), в какой системе исчисления, в каком коде... Есть невозпроизводимые вещи, и в том числе это мозг аналитика ☺.

Если у вас есть хороший аналитик и его работа хорошо организована, то у вас под рукой всегда будет своевременная, проверенная, точная и объективная информация.

А хорошая информация — хорошая база для отличных действий (и отчетов).

Лидз

Лидз (leads) — это наводки на новых потенциальных клиентов.

Чем больше лидз вы будете приносить вашим менеджерам по продажам, тем лучше. Как шутят в иностранных компаниях, «фаннел лидзом не испортишь».

Понятно, что над этим работает вся команда маркетинга (это понятный приоритет, часть «горячей десятки» задач, подробно описанной в книге «Маркетинг на 100%: ремикс»), но и ваш личный вклад в это дело может — и должен — быть весомым. Вы будете встречаться с другими людьми в самых разнообразных ситуациях. Используйте любую возможность, чтобы лично приносить лидз вашим коллегам из отдела продаж.

Говорит Игорь Манн: «Я называю это маркетингом визитных карточек (или карточным маркетингом). Вот как это работает. Знакомишься на конференции, например, с коллегой — директором по маркетингу какой-нибудь компании. Слово за слово, спрашиваешь: «А вот у нас есть подразделение корпоративной телефонии — вам случайно не нужна новая, более продвинутая телефонная станция или операторский центр? И вообще, кто у вас сейчас поставщик телекоммуникационного оборудования?.. Дальше — дело техники.

И потом, как говорят на Востоке, шар благодарности вашего менеджера по продаже будет кататься по коридору вашей любезности (или, в русифицированной версии Сергея Хромова-Борисова, «колобок благодарности по сусекам любезности»).

Второе направление ваших усилий, после количественного увеличения лидз, — это качественное улучшение работы с ними.

Когда-то я увидел отчет компании Aberdeen Group, в котором утверждалось, что «..по более чем 80% лидз никогда не делается follow-up, они не принимаются в работу или обрабатываются неверно».

Вот это да!

Интересно, каков этот печальный процент в вашей компании?

Говорит Александр Хорошилов: «... Не менее печальный. Примеров в моей практике было много... Я пришел к выводу: то, что делается не вами или не под вашим присмотром, — делается кое-как».

А вот еще интересное исследование, результаты которого были опубликованы в апреле 2003 года в журнале *VtoV Magazine*: «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%».

Не верю я точности этой статистики, но верю, что многие лидз, которые вы передаете вашим продавцам, ими игнорируются, теряются, забываются, не доводятся до конца.

Что делать? Помогите им.

Говорит Игорь Манн: «Однажды, много лет назад, на одной из выставок мы получили просто огромное количество лидз. Я попросил агентство, которое помогало нам проводить выставку, на выходных (выставка закончилась в субботу, в обед) обработать все лидз по разным группам запросов.

Уже в понедельник утром я раздал толстые пачки анкет нашим менеджерам по продажам и попросил их начать делать follow-up. И уехал в командировку — с чувством выполненного долга.

В пятницу я вернулся в офис, случайно зашел в комнату одного из менеджеров по продажам и — ужас, ужас! — увидел, что стопка анкет, которые я оставил у него на столе (с просьбой проработать их как можно скорее), так и осталась нетронутой.

Сказать, что я был в шоке, значит не сказать ничего.

Примерно такой же была ситуация у других менеджеров...

В эту же пятницу я попросил всех менеджеров по продажам быстро просмотреть анкеты, отобрать те «горячие», которыми бы они занялись сами (грубо говоря, тех клиентов, кому можно было что-то продать в ближайшее время), а остальные передал для follow-up нашему агентству (выслать дополнительную информацию, запросить что-то дополнительно...).

Для меня это был хороший урок по работе с лидз.

Я понял, что их получение — это не гарантия того, что они автоматически превратятся в заказы, и тем более в продажи. Маркетинг не заканчивается в момент передачи лидз менеджерам по продаже».

Говорит Элина Золотова: «Жизненная глава... Сама неоднократно оказывалась в таких ситуациях и до сих пор не пойму: почему продавцы так дешево ценят лидз, принесенные маркетингом, притом что сами из кожи вон лезут, чтобы получить те же холодные контакты...

Была у меня еще одна ситуация в жизни. Начало работы в одной из компаний. Компания — новая. Штат несбалансированный. Много руководителей, великолепные технические специалисты и... совсем нет продавцов. Поначалу, пока я не до конца поняла, что это РЕАЛЬНАЯ проблема, я начала активные маркетинговые действия при полной поддержке руководства компании. Но вскорости, когда фразы «что ж нам делать с таким количеством лидз, кто с ними будет общаться?», «а вдруг они захотят внедрить у себя эту систему, что мы будем делать?» и т.п. стали звучать подозрительно часто, я пришла к руководству и сказала, что больше не шевельну пальцем, не потрачу ни копейки из маркетингового бюджета, пока не увижу четкого бизнес-плана и не пойму, что у компании достаточно ресурсов, чтобы переварить результаты моей маркетинговой активности».

Говорит Владимир Спиридонов: «Имеется и в моем багаже притча на эту тему. В одном довольно известном марком-агентстве сотрудники страшно боялись услышать от вернувшегося с очередной встречи руководителя (назовем его К.) крылатую фразу: «Я сегодня позавтракал с N. (какой-нибудь глава IT-компании) и обо всем договорился. Позвони ему, уточни детали и договорись, когда счет выставять». Звонок обычно вызывал недоумение: «Разве? Мы просто поговорили невзначай, типа, интересно ли мне это. Ну да, за завтраком интересно поговорить». Реакция К. на доклад бывала обычно крайне резкой: «Ничего тебе поручить нельзя. Ну почему ты так халатно относишься к делу? Моя часть работы была сделана за час, тебе оставалось только пять минут пообщаться...»

Мои многолетние наблюдения показывают, что любой грамотный продавец может с ходу оценить перспективность «подаренного» контакта. Однако ожидать глубокой благодарности не стоит: все-таки маркетолог работал «по ходу дела», между прочим, а он на работе с потенциальными клиентами убивается каждый день».

В работе с лидз важны количество (сколько лидз команда маркетинга приносит для отдела продаж), ваш персональный вклад (сколько лидз приносите вы) и качество (насколько хороши лидз, которые вы добываете, и насколько хорошо они обрабатываются).

Только тогда потенциальные клиенты становятся реальными.

Центр обслуживания вызовов

Я работал в трех компаниях (Lucent, Avaya, Alcatel), которые предлагали своим клиентам услуги call-центров (их еще называют центрами обработки вызовов, центрами обслуживания клиентов, операторскими центрами...).

Лирическое отступление.

Удивителен мир телекоммуникаций! В свое время компания Avaya («дочка») выделилась из Lucent. Еще вчера Avaya «воевала» против Alcatel.

Сегодня Lucent объединяется с Alcatel.

Завтра новый альянс Lucent и Alcatel будет противостоять Avaya.

«Дочки» против «отцов»...

Еще одна причина поддерживать отношения с бывшими коллегами...

Я лично приложил немало усилий, чтобы продвинуть центры обслуживания вызовов на российский рынок (в частности, я несколько лет назад предлагал Шуре Самолюбовой, в то время коллеге по Avaya, написать книгу «Call-центры на 100%»).

Но только начав работать в компании «Арктел», в состав которой входил центр обслуживания вызовов (построенный — неудивительно — компанией Avaya), я наконец-то понял, что он реально может дать маркетеру.

Я встречался со многими успешными директорами по маркетингу, спрашивал их, что они делали, чтобы добиться успеха, прорыва, и слышал много самых разных историй.

Вот одна из них.

Страховая компания. Директор по маркетингу занимается только одним из элементов комплекса маркетинга — продвижением, — отвечая за бренд, рекламу, рекламные материалы, PR... Но у него активная маркетинговая позиция, и этого ему не хватает. Директор по маркетингу старается участвовать в разработке новых страховых продуктов (естественно, что их продвижение является ответственностью его команды), активно помогает отделу персонала с внутренним

маркетингом... Но маркетинг по-прежнему рассматривается руководством компании как затратная вещь, как вспомогательная функция. И тогда герой этой истории выступает перед руководством с инициативой активного использования центра обслуживания вызовов...

Прошел год. Отдел маркетинга стал одним из самых уважаемых, страховая компания создала свой центр обслуживания вызовов, резко выросла в рейтинге страховых компаний, а директор по маркетингу вошел в состав ее правления...

Это реальная история. И вы также можете использовать центр обслуживания вызовов для улучшения бизнеса вашей фирмы, повышения авторитета отдела маркетинга — и для ускорения своей карьеры (при этом не обязательно работать в страховой компании!)

Что конкретно вы сможете сделать?

Список услуг центра обслуживания вызовов бесконечен. Попробуем подсократить (предупреждаю, многое теряется!).

- Исследования (маркетинговые исследования, опросы...).
- Обработка звонков в автоматическом режиме.
- Обеспечение постоянно свободной линии.

Где-то я читал, что если клиент, выбирая между несколькими поставщиками, не дозванивается до какой-то компании с первого раза, то он уже к ней не возвращается. Совсем. Если это правда, то это ужасно.

- Телемаркетинг (продажи по телефону, презентации товаров или услуг, назначение встреч, анкетирование, факсовая и e-mail рассылка...)
- Создание и ведение баз данных, их актуализация
- Персональный секретарь (выносная ресепшн, стол заказов и заявок)

- Организация горячей линии (поддержка рекламных кампаний и маркетинговых акций, справочно-информационная служба, служба поддержки клиентов, поддержка интерактивных проектов, диспетчерские службы...)

Как я уже говорил, список не полный.

Но даже он может (должен!) натолкнуть вас на идеи, какую пользу центр обслуживания вызовов может принести вашим менеджерам по продажам, руководству компании, клиентам, партнерам — и вашей карьере.

Обратитесь в ближайшее время в любой аутсорсинговый центр обслуживания вызовов или выступите с инициативой создания собственного центра (сначала лучше попробовать услуги чужого).

Использование центра обслуживания клиентов — это маркетинг. Высокотехнологичный маркетинг.

И если у вас есть проблемы, связанные с необходимостью увеличения продаж, лучшего обслуживания клиентов, лучшей организации связи между компанией и ее целевыми аудиториями, то просто позвоните в любой аутсорсинговый крупный, известный центр обслуживания вызовов (их около десятка) и попросите, чтобы вам рассказали о том, как они могут вам помочь.

И пусть помогут!

Спонсорство и благотворительность

Директор по маркетингу чаще всего является тем сотрудником, на которого переводятся звонки и переправляются письма с предложениями о спонсорстве, меценатстве, поддержке...

Как реагировать? Поддерживать или не поддерживать?

Наш совет: поддерживайте в тех случаях, когда это экономически выгодно для вашей компании (когда вы видите или чувствуете, что эффект от спонсорства будет значи-

тельным) или когда причина такая, что вы сами выступаете с инициативой помощи или не можете отказать (см. Приложение №1: «Программы поддержки вузов»).

Следует разделять спонсорство и благотворительность.

Спонсорство

Вам могут предложить спонсировать самые разные мероприятия, мы в своей практике встречали всевозможные варианты (среди которых было немало экзотических).

Иногда поддержка того или иного мероприятия диктуется генеральным директором компании или учредителями — в этом случае, естественно, вопрос «спонсировать или не спонсировать» практически никогда не обсуждается.

Еще один совет: научитесь отказывать.

Вариантов отказа может быть много, используйте самый вежливый из них.

Говорит Игорь Манн: «В компаниях, где я работал раньше, я использовал следующий прием. Когда мне звонили с предложением проспонсировать, например, хоккей или гольф, я отвечал, что, увы, наша компания — спонсор чемпионата мира по футболу, и у нас указание никакие другие виды спорта не поддерживать.

Если же мне предлагали спонсировать футбол, то я говорил, что мы уже поддерживаем футбол, но на уровне чемпионата мира.

В американских книгах часто предлагается отказывать с юмором. Вот вариант, который мне запомнился: «Здравствуйте-здравствуйте... Как мои дела? Моя жена собирается уйти от меня, мой сын — двоечник, мой начальник обещает уволить меня, и сегодня утром по пути на работу я разбил машину... Что вы хотели мне предложить?».

Мой совет тем, кто занимается фандрайзингом: в первую очередь узнайте, что поддерживает компания, и действуйте через первых лиц и их знакомых.

Говорит Элина Золотова: «Самое сложное — вежливо отказать не тем, кто предлагает вам стать спонсором (в конце концов, всегда можно сослаться на маркетинговый бюджет — там, дескать, это не заложено...), а тем, кто просит о помощи. Как?»

Благотворительность

Многие вещи (назовем их социальными) должны делаться без рекламы и PR. Сделали доброе дело — и этого достаточно.

Например, можно подарить школе компьютерный класс и ограничиться тем, что повесить в этом классе диплом. Или подарить детскому дому игрушки, а благодарственное письмо от него просто убрать в ящик стола.

Важно: благотворительность мы бы сравнили с прямым маркетингом. Она должна быть направленной.

Увы, в нашей стране есть множество компаний, которые делают бизнес на благотворительности. Не давайте им такой возможности — занимайтесь благотворительностью напрямую.

Говорит Олег Макаров: «В компании, в которой я работал (и был совладельцем) в первой половине 90-х, была такая политика: мы выбрали одну школу, одну больницу и одну церковь. И им помогли. Тем не менее однажды ко мне обратилась ассоциация (не будем говорить, какая) и попросила о помощи. Я, как обычно, объяснил про 1+1+1, а они сказали: ах так! Ну, готовьтесь! И потом в интервью несколько раз говорили: «...а буржуины из компании *** послали нас подальше!» И так бывает».

Говорит Станислав Бартникас: «Благотворительность — благодеяние. Оно не может быть громким, как всякое искреннее действие. Если хотите делать добро, не ищите выгоды. При этом ваша карта в рукаве: мой бизнес помогает нуждающимся. В какой-то критической ситуации эту карту можно использовать, раскрыв ее журналистам или общественности. И не более. Если вы помогаете футбольной команде налоговой инспекции — всем все понятно: выгода налицо. (Наверное, это тоже полезно делать, но вряд ли стоит собирать шумные пресс-конференции.) Если же помощь адресуется команде паралимпийского движения, то вашему желанию искренне помочь можно доверять. Ищите именно такие проекты».

Работа у тех, кто занимается фандрайзингом, непростая... Кто знает, может, и вам когда-то придется этим заниматься... а те, кто сейчас обращается к вам с предложением, будут отказывать вам.

Помните об этом. Кто людям помогает, не тратит время зря.

Рейтинги

Чуть реже, чем с предложениями по спонсорству, к директору по маркетингу обращаются с предложениями поучаствовать в различных рейтингах.

На слово «рейтинг» поисковая система Яндекс выдает почти 17 миллионов ссылок. Вывод: «если рейтинги составляют — значит, это кому-нибудь нужно». Как относиться к рейтингам? Как их использовать?

Говорит Игорь Манн: «Давным-давно, когда я был в пионерском лагере, у нас проходили спортивные соревнования. Каждый день разные виды состязаний. Бег, прыжки, метание мячика...

Оставался последний день, и впереди с приличным отрывом от других были два отряда — один из них мой.

Последний день должен был определить победителя, и это был день силовых упражнений. Мальчикам нужно было подтягиваться, а девочкам делать отжимания. Общее количество отжиманий и подтягиваний суммировалось, и по результату определялся победитель.

Сначала состязались девочки, потом мы.

Практически все время результат был примерно равным. Потом мы стали немного уступать, и к моменту, когда остались один участник из отряда-«конкурента» и я, мы проигрывали четыре балла.

Весь пионерлагерь собрался вокруг турника...

Мой соперник подходит к турнику, подпрыгивает (забегая вперед — нашему физруку пришлось меня подбрасывать, сам я просто не мог допрыгнуть до перекладины. Противник выглядел явно более спортивно, чем я!) и начинает подтягиваться. Один, два... десять, одиннадцать, двенадцать!

В команде наших соперников просто ликование! Новый рекорд смени! Столько еще не подтягивался никто! Это победа их отряда!

Чтобы моя команда вырвалась вперед, я должен был подтянуться 17 раз (мы ведь уже проигрывали четыре балла).

Когда я начал подтягиваться, то поначалу меня подбадривали только мои отрядные приятели, когда я перевалил за 10 подтягиваний, к ним присоединился весь отряд, а когда я подтянулся 13 раз — весь лагерь (кроме наших соперников, естественно). Я помню, как мне было тяжело! Как и многие мальчишки, я пробовал подтягиваться на результат, но дальше 10 никогда не заходил.

Когда я дошел до 15, мне казалось, что я больше не смогу! Но я должен, должен был подтянуться 17!

Я смог.

Наш отряд выиграл (стал №1 в рейтинге команд) и получил мешок конфет, грамоты и другие подарки, а я до конца смены оставался героем и был окружен вниманием многих девочек, даже тех, которые раньше меня просто не замечали! (И уж точно стал героем №1 в рейтинге для других мальчишек, а также для воспитателей, особенно нашей пионервожатой и физрука).

Какое отношение имеет эта история к вопросу?

Моралей несколько.

Во-первых, участие в рейтингах мотивирует вас лично, а если соревнуются компании, то и многих сотрудников.

Поэтому, если есть возможность, используйте ее.

Во-вторых, рейтинги дают возможность оценки, а оценка ведет к осознанному выбору. Рейтинг возникает из потребности измерить, определить лучшее (лучших) и тогда, когда это можно измерить точно (как в моем «пионерском» случае), и тогда, когда сделать это сложно.

Поэтому, если есть возможность, участвуйте — сами, командой или компанией.

В-третьих, компаниям и деловым людям рейтинги дают возможность занять место в сознании покупателей («В топ-10 рейтинга самых надежных...», «№1 в рейтинге самых профессиональных...»), а покупателям упрощают выбор («Кого выбрать среди прочих? Наверное тот, кто лидирует в рейтингах, — не самый худший выбор»).

Поэтому, если есть такая возможность, используйте ее.

Говорит Анна Турусина: «Я некоторое время назад консультировала компанию, которая шла «ноздря в ноздю» с двумя другими конкурентами. Явного лидера не было, каждый приписывал лидерство себе.

Я посоветовала клиенту нанять внешнюю уважаемую компанию для составления объективного рейтинга (подчеркиваю, объективного). Клиент ничего не терял: в случае, если бы он не был признан лидером, он использовал бы полученные данные для устранения своих недостатков (без публичного объявления результатов исследования, конечно).

А если бы они были признаны №1, да еще имели бы приличный отрыв, то это можно было бы «поднять на знамена».

Так и получилось. И клиент с гордостью добавил на все свои материалы слова «игрок №1» (я использую слово «игрок», чтобы не выдать профиль деятельности клиента).

Это было и отличным дифференциатором (все по Трауту!), и большой гордостью и мотивацией для всех сотрудников».

Да, в бизнесе не все так просто, как в спорте.

Тяжело добиться объективности рейтингов. Ведь, как правило, при их составлении учитывается много факторов — и это возможность для маневра.

Места во многих рейтингах — и это не секрет — продаются и покупаются (явно или неявно). И это проблема не только тех, кто составляет липовые рейтинги. Мы не просто не верим этим компаниям-организаторам рейтингов и компаниям, покупающим там места, — мы начинаем не верить самим рейтингам.

Поэтому руководители компаний и служб маркетинга должны четко осознавать, что рейтинги бывают объективные и необъективные. И если вы принимаете участие в последних, то вы просто обманываете других — и себя.

Не стоит забывать еще про одну возможность. Если вы не можете занять первое место в объективном рейтинге, созданном кем-то, то вы можете попробовать создать свой список и сделать его популярным (такой подход рекомендуется Сэтом Гоудином в его книге «Идея-вирус» и подтверждается данными профессора Стэнфордской школы бизнеса Кирка Хансона).

Помните, как продвигался один алкогольный напиток? Специально нанятые молодые люди ходили по барам и спрашивали: «А у вас есть Z?» (Его, конечно, пока не было, и молодые люди, изобразив разочарование, покидали бар.)

Заинтригованные владельцы баров потом заказывали напиток Z у агентов без колебаний.

И еще: рейтинги хороши для конкуренции. Победу в споре «кто лучше?» определяет не количество и качество рекламы и рекламных материалов или красноречие менеджеров по продаже, а объективная третья сторона.

Я — за рейтинги. Но они должны быть постоянными, объективными, понятными и обоснованными.

А специалисты и компании должны стараться быть на их вершине, стать №1, лучшими.

Но, перефразируя Генри Форда: «Рейтинги — это данные с кладбища».

Любые данные устаревают. И это еще один аргумент в пользу рейтингов. Хорошие рейтинги — регулярно обновляемые. И надо снова «бежать», еще быстрее, еще техничнее, и выбегать еще раньше...

Чтобы остаться в новом рейтинге, чтобы снова стать №1.

А 17 раз я могу подтянуться по-прежнему... рейтинг обзывает.

И вас будет обязывать.

Позиционирование

Можно смело спорить на 100 рублей (и даже на 500), что если я начну сейчас описывать вам, что такое позиционирование и для чего оно необходимо, то вы «перескочите» на чтение следующей главы.

Мудрые люди говорят: «Не можешь улучшить тишину — молчи».

Стоит ли мне промолчать или все же попытаться улучшить Джека Траута, родоначальника теории позиционирования?

Как вы уже, наверное, догадались, я коротко, но выскажусь на эту тему.

Во-первых, идея позиционирования правильная и очень практичная (не обо всем в теории маркетинга можно это сказать), но, к сожалению, умами масс эта идея еще не овладела. Так что определяйтесь, читайте книги Джека Траута или Алексея Сухенко (представитель компании Trout and Partners в России) — и действуйте.

Несколько лет назад я был на первом семинаре Джека Траута в Москве. На подписание книг к нему выстроилась огромная очередь. В основном посетители семинара стояли с книгами Траута на русском языке, купленными рядом (их продавало издательство «Питер», один из спонсоров визита Джека Траута в Москву). Я же пришел с

оригинальной книгой «Bottom up Marketing», которую считаю одной из лучших его книг.

Очередь продвигалась быстро. Джек просто размашисто расписывался на книге и говорил: «Следующий».

Видя это, я наклеил на развороте маленькую бумажку-шпаргалку для Джека, на ней было написано: «For Igor with best regards».

А вот и моя очередь!

Я протягиваю книгу вместе со своей визиткой... Джек поднимает глаза, и в них читается: «И где, парень, ты достал это старье?»

Приходится объяснять, что другие книги мне тоже нравятся, но эта — больше всего.

Джек понимающе кивает, опускает ручку на обложку... снова пауза, он видит вложенную бумажку... расписывается, протягивает мне книгу с визитной карточкой и, улыбаясь, говорит: «Good positioning, Dr. Mann».

А что?

Я готовился.

P.S. Он тоже был не промах. Когда я открыл книгу, там было написано: «Igor. Best of luck. Jack Trout». Нестандартный человек под копирку не пишет.

Во-вторых, позиционирование обязательно к использованию в маркетинге. Не всякий инструмент маркетинга из тех, что описываются в учебниках, можно применить на практике, — но этот можно и нужно. И мне кажется, чем меньше компания, тем больше в этом есть потребность.

Вы должны применять теорию позиционирования в своей практике. Вероятнее всего, у вас не будет возможности позиционировать свою компанию (если это не стартап), но наверняка у вас будет возможность позиционировать ее продукты или решения — или репозиционировать ее саму.

Теоретически позиционировать что-то вовсе не сложно.

Говорит Игорь Манн: «Для позиционирования компании предлагается ответить на следующие вопросы.

Кто вы такие? Каким бизнесом вы занимаетесь? Для кого (на кого ориентированы ваши решения)? Какая потребность клиентов удовлетворяется вашими решениями? С кем вы конкурируете? В чем ваше отличие от конкурентов? В чем ваше преимущество? Какое уникальное преимущество получает клиент от использования вашего решения?

Если я попытаюсь позиционировать издательство «Манн, Иванов и Фербер», то у меня получится следующее:

- *Кто вы такие?*
Мы — издательство «Манн, Иванов и Фербер».
- *Каким бизнесом вы занимаетесь?*
Издательским.
- *Для кого (на кого ориентированы ваши решения)?*
Наши клиенты — покупатели деловой литературы: руководители, менеджеры, предприниматели, студенты.
- *Какая потребность клиентов удовлетворяется вашими решениями?*
Мы помогаем строить более удачные карьеры, делать компании более конкурентоспособными.
- *С кем вы конкурируете?*
С другими издательствами деловой литературы, среди них самые сильные следующие три: А, Б и В (имена вымышленные).
- *В чем ваше отличие от конкурентов?*
Мы издаем только 18 книг в год и издаем только деловые книги, не занимаясь справочниками, учебниками и сборниками документов. Мы сами авторы деловых книг.
- *Итак, в чем ваше преимущество? Какое уникальное преимущество получает клиент от использования вашего решения?*
Мы тщательно отбираем каждую книгу, отлично переводим и редактируем, классно издаем, а также очень активно продвигаем для целевой аудитории. Это гарантия, что книга найдет своего читателя и понравится ему.

На все про все у меня ушло 10 минут.

Конечно, здесь указано не все — это черновик позиционирования, требуется дополнительная аргументация, программа внедрения... но по крайней мере это уже хорошая база».

Говорит Сергей Сухов: «Грамотное и четкое позиционирование еще важнее в Интернете. Помните, что 98% пользователей тратят всего одну-две секунды на просмотр первой страницы сайта. Если за эти мгновения вы не успеете им четко объяснить суть и отличия вашего бизнеса, то ваши потенциальные клиенты просто уйдут.

Еще сложнее, если пользователь попал не на первую, а на какую-то внутреннюю страницу вашего сайта (например, придя на нее с «Яндекса»). Она должна не менее ясно отражать позиционирование вашей компании, чем главная. Обратите внимание на эту тонкость».

В-третьих, при всей кажущейся легкости позиционирования, когда дело дойдет до практики, понадобится большая работа, много дополнительных усилий и помощь профессионалов (ведь вы пользуетесь услугами профессиональных юристов, когда, например, вам необходима юридическая чистота сделки; здесь вам требуется чистота позиционирования бизнеса или его части, а это не менее сложная и важная задача).

Перечитайте Джека Траута.

Или пообедайте с Алексеем Сухенко.

Время — деньги, время — возможности

Скука возникает, когда само протекание времени привлекает ваше внимание.

Уильям Джеймс

Однажды летом, поздним вечером в субботу, я по просьбе жены заехал в магазин «Ашан», чтобы купить продукты. Я быстро набрал продукты, подкатил тележку к кассам — и ужаснулся. Из десятков касс работало всего несколько, и очереди, которые стояли в них, просто пугали.

Я спешил на дачу, мне хотелось наконец-то расслабиться, увидеть семью... и тут такая засада.

Оценив время, которое бы у меня ушло на стояние в очереди, я подкатил тележку к администратору, извинился, сказал, что не буду это оплачивать и развезить обратно по своим местам, и ушел из магазина.

Мне было жалко своего времени.

Мораль этой истории проста: многим, очень многим жалко своего времени.

Возьмем те же супермаркеты на Западе. Там есть «быстрые ряды», где отдельно обслуживают покупателей с небольшим количеством покупок; есть кассы, где обслуживают только покупателей с наличными деньгами; а некоторые магазины открывают дополнительные кассы, если в очередях соберется больше пяти человек.

И маркетерам необходимо принимать это во внимание. То, что вы цените время ваших клиентов, — и дополнительный дифференциатор для вас, и дополнительное удобство для них, а все это дополнительные доходы вашей компании.

И вопрос, который вы должны задавать себе: где можно сэкономить время клиентов?

А ответы простые: можно либо сократить очереди (совсем избавиться от них, наверное, не удастся, да и не стоит: все-таки для многих очередь — это признак того, что ваш продукт востребован), либо сократить время ожидания, либо как-то занять людей.

Говорит Игорь Манн: «Можно регулировать очередь (ужас, что творится на прилете в аэропорту «Шереметьево-2»! Сравните с тем же «Хитроу», где система металлических поручней-«улиток» решает проблему очередей достаточно элегантно).

Можно ввести электронное регулирование очереди, при котором ты знаешь, когда настанет твоя очередь и в какое окошко обращаться. (В некоторых банках и организациях Москвы уже появились такие системы — мудро!)

Если очереди неизбежны, то необходимо уменьшить психологическую нагрузку на находящихся в них людей.

Я читал, что людей, стоящих в очередях лондонских театров, развлекают уличные музыканты и актеры.

В других случаях вы можете предложить клиентам посмотреть телевизор, почитать журналы или газеты (свежие! не зачитанные!), просмотреть информационные материалы, разглядеть небольшой выставочный стенд.

В одной достаточно дорогой поликлинике я видел на столиках около кабинетов настолько старые и зачитанные журналы, что их даже не хотелось брать в руки!

В компании «Фавор» мы предлагали заказчикам, ожидающим оформления или отгрузки товара, посмотреть свежий видеофильм на огромном телевизоре (некоторые даже предпочитали досмотреть фильм до конца и не торопиться с получением заказа), почитать журналы, попить чай или кофе.

Дайте людям посидеть во время ожидания — комфортабельно (пожалуйста, не на стульях, которые вот-вот рухнут, не на засаленных креслах).

Говорит Дмитрий Милачев: «В сегменте B2B у малого бизнеса есть одно неоспоримое преимущество перед крупным и даже средним: когда клиент приезжает за продукцией, погрузка производится очень быстро, а оформление документов занимает считанные минуты. Как же меня удивляют люди, которые даже это преимущество умудряются растратить!»

Из личной практики: мы закупили мешки для своей продукции в соседнем городе. Предприятие располагалось на площадях «почившей» швейной фабрики, которые были ему явно велики. И хотя мы всегда приезжали в заранее оговоренное время, погрузка и оформление ни разу не заняли меньше трех часов!!! Нам повезло — оттуда ушел сотрудник и открыл аналогичное производство; теперь вся процедура отгрузки занимает не более часа. Мешки чуть дороже, но сэкономленные время и нервы того стоят».

Говорит Сергей Хромов-Борисов: «Ученые давно доказали, что психологическое восприятие времени может в разы отличаться от его объективного физического течения. «Субъективное» время летит быстрее в экстремальных ситуациях — и замедляется, когда мы ждем чего-то: например, стоим в очереди. Между прочим, в очередях мы проводим совокупно не менее двух лет своей жизни — а по ощущениям получается все десять! По результатам исследований можно выделить следующие принципы управления временем ожидания.

- Время, ничем не занятое, тянется медленнее. Займите чем-нибудь своих клиентов, развлеките или отвлеките. Ожидание «в процессе» протекает быстрее. Вместо глянцевого журнала предложите буклет о вашей фирме — и процесс общения уже пошел. Если возможно, пустите процессы в параллель.
- Неизвестность (что случилось?) и неопределенность (сколько это продлится?) вызывают тревогу — а тревожное ожидание длится дольше. Поэтому ждать легче, когда знаешь причину задержки и точно знаешь, сколько именно придется ждать. Информировать своих клиентов! Вообще, ждать легче, когда ситуация привычна — поэтому будьте особенно внимательны к тем, кто пришел к вам первый раз.
- Ждать в одиночку — дольше, чем в компании. Но справедливо это только для хорошей компании! Сегментируйте своих клиентов не только на рынке.
- Чувство справедливости — сильнейший мотиватор. Ждать легче, когда никто не проходит без очереди. Если вам не обойтись без «очереди для тех, кто без очереди», организуйте ее в отдельном месте. Сегментируйте.
- Чем ценнее результат, тем терпеливее человек будет ждать. Будьте бесценными для своих клиентов! Ну, и не заставляйте ждать по пустякам...
- В комфортной обстановке ожидание проходит незаметно».

Мы привыкли к формуле 5P (product, price, promotion, place of sale, personnel). Жаль, что у меня нет возможности добавить еще одно P: time, как ни крути, начинается с другой буквы.

Но, может, вы запомните так: 5P+T!

Время — это не только деньги, но и возможности.

И, простите за каламбур, этой возможностью вы должны воспользоваться как можно скорее.

«Изюминка»

«В нем есть какая-то изюминка...» Такие слова можно услышать про человека, который оказался ярким, необычным, оригинальным — и запомнился.

Если так можно сказать про человека, то почему так же нельзя сказать и про маркетинг?

Вот рекламное объявление конкурента, а вот ваше. В каком из них «изюминка» лучше? Где «изюминок» больше?

Особенно важны «изюминки» в точках контакта — которые для всех компаний практически одинаковы. В книге «Маркетинг на 100%: ремикс» я уже писал об этом (глава «Есть контакт»).

Точки контакта обычно делят на три группы.

Контакты первого рода: опосредованные, безличные (реклама в прессе, страницы вашего сайта, ваши рекламные печатные материалы).

Контакты второго рода: опосредованные, личные (работа секретарей, телефонный разговор, факсовая и/или электронная переписка)

Контакты третьего рода: непосредственные, личные (персональная встреча, переговоры).

«Изюминки» важны на каждом уровне, в каждой точке контакта.

Смотрите. Если ваши конкуренты знают о важности точки контакта, то они будут выстраивать их максимально эффективно — так же как и вы.

Поскольку точек контакта не так уж и много, то они, возможно, будут похожи.

А когда впечатления в точках контакта у вас и у ваших конкурентов одинаковы, то клиент теряется. Они не знают, в чью пользу сделать выбор.

Вам это не нужно.

Как создать отличия? Мой совет — через «изюминки».

Возьмите, например, связь (ресепшн).

Ваши конкуренты поднимают трубку после третьего звонка? Поднимайте после первого! Это «изюминка».

Ваши клиенты — женщины? Пусть ваш секретарь будет мужчина!

У конкурентов секретарь отвечает по телефону с 9 до 18? Пусть ваши секретари работают в две смены и отвечают на звонки с 8 до 21! (Страна-то большая, и люди в ней зачастую работают допоздна.)

У конкурентов после 18 часов на звонки не отвечает никто или трубку берет охранник? Пусть у вас после 21 часа включается автоответчик, который все объяснит запоздавшему клиенту и — может быть — перенаправит его звонок на дежурного менеджера.

В конце концов, позвоните вашим конкурентам, послушайте, как они приветствуют клиентов, — и, добавив «изюминку», сделайте свое приветствие еще лучше!

В книге «Партизанский маркетинг» Левинсон приводит пример одного предпринимателя, который увеличил свою прибыль на 10 млн. долларов только за счет того, что обучил своих сотрудников более дружелюбно вести телефонные переговоры.

До этого обучения заказ на ремонт автомобилей делали 74% клиентов, звонивших в офис (уже неплохо!), а после — 94%.

Впечатляет.

Говорит Инна Алексеева: «Я рекомендую книгу «Клиенты на всю жизнь» — там очень много «изюма!»

Продолжим. Ваш сайт и сайты конкурентов.

Если у вас нет денег, чтобы заказать сайт в студии Артемия Лебедева (кстати, прослушайте их автоответчик!) или другой

компании такого же класса, то хотя бы закажите внешним профессионалам аудит вашего сайта — пусть они укажут вам на недостатки, покажут, где вы можете добавить «изюминки».

Говорит Игорь Манн: «Тема Лебедев раньше оказывал такую услугу, он называл такое упражнение «публичной поркой».

В общем, об «изюминках» можно писать бесконечно.

А теперь я хочу предложить вам простой способ, как применить их на практике.

Поставьте себя на место вашего клиента и попытайтесь пройти его путь к вам.

Говорит Наталья Гоцелюк: «Я думаю, что самому это сделать все-таки проблематично, слишком субъективным будет мнение: все кажется таким понятным и знакомым. Лучше попросить пройти этот путь постороннего человека (друга, маму, коллегу из другой компании...). Например, предложить им оформить заказ в вашем интернет-магазине, зарегистрироваться на семинар, найти контактную информацию отдела продаж и т.д.»

Реклама. Звонок. Сайт. Приезд к вам.

Есть ли в ваших рекламных материалах и на сайте подробное описание наилучшего способа добраться до вас?

Говорит Игорь Манн: «Когда я работал в компании «Фавор», мы объясняли клиенту, как подъехать к нам на метро (из какого вагона выходить, куда идти, где поворачивать и на что ориентироваться), как добраться на машине (если клиент едет в центр или из центра), как дойти до наших дверей (предупреждая о строгой проходной системе и советуя, что делать, если эта система вас «затормозит»).

Говорит Наталья Гоцелюк: «У нас при звонке в компанию звучит фраза: «Вас приветствует Консалтинговая группа «Аюдар». Ее тон многим напоминает позывные «Пионерской зорьки», так жизнерадостно она звучит. Как-то один из наших клиентов признался нам, что иногда по утрам он звонит в нашу компанию, просто чтобы послушать приветствие, и «сразу хочется работать, такой получаю заряд энергии».

Вот он входит.

Как много говорят о компании ее входная дверь, вывеска и звонок!

А уж как вас поприветствует секретарь на ресепшн — это тема отдельной главы, если не книги.

Вот он встречается с вами.

Знаете ли вы, что первое впечатление о человеке формируется в первые 10 секунд вашей личной встречи?

Вот он уходит от вас.

Одно из самых слабых мест большинства продавцов и компаний. Практически никто не делает follow-up встреч.

Говорит Игорь Манн: «В «Фаворе» у нас был специальный шаблон факса, который нужно было отправить клиенту в день прошедшей встречи. Клиент возвращается в офис, а его уже ждет там благодарность за встречу и краткое описание наших договоренностей.

Американцы, эти практичные люди, сказали по этому поводу очень хорошо: «Если ты делаешь follow-up, ты уже герой».

Где и как вы можете произвести на клиента неизгладимое впечатление? Сколько раз вы можете это сделать? Где можно разбросать ваши «изюминки»? Подумайте, подумайте, подумайте.

Говорит Сергей Сухов: «Сайт компании должен обязательно иметь «изюминки» и «фишки». Именно их запомнит ваш клиент. Именно на них он обратит внимание. Только не переборщите с количеством «изюма», а то пользователь может испытать инновационный шок и просто уйти с сайта, не захотев разбираться в его чрезмерно оригинальной структуре, оформлении или содержании.

Не менее важно, чтобы у вашего сайта была душа, чтобы он был сделан с любовью (уж простите за лирический лад). Просто задумайтесь на секунду. Ведь в большинстве случаев на подсознательном уровне мы почти всегда можем определить, вложена ли душа в создание чего-либо. Такие объекты воспринимаются нами как более интересные и живые. Как этого добиться?

Вот несколько проверочных пунктов, позволяющих проверить, есть ли душа у вашего сайта.

- Тексты написаны с минимальным количеством штампов, канцелярита и шаблонных фраз (при этом материал изложен ясно, понятно и по теме).
- Придумано и внедрено множество интересных «изюминок» и «фишек».

- Уделено самое пристальное внимание мелким нюансам (например, прорисовкам пиктограмм, подсказкам, расположению элементов интерфейса, качеству фотографий и т.д.).
- Обязательно присутствует утонченный юмор, а часто и самоирония.
- Сайт непрерывно развивается (появляются новые материалы и функциональности, поддерживается постоянная актуальность всего контента).
- В каждом элементе интерфейса предусмотрено множество мелких «полезностей» для пользователя (например, интерактивных подсказок, контекстных ссылок и т.д.).
- Организована и функционирует система обратной связи с пользователями.

Покажите клиентам, что вы позаботились об их удобстве, сделав сайт максимально полезным».

Добавьте «изюминку» — получите «лучший вкус». Чем больше «изюминок», тем лучше. Говорят, сила мелочей в том, что их много. И эта сила даст вам лучший результат в маркетинге. И — в продажах.

О маркетинге 2.0

Несколько лет назад только ленивый не писал о смерти маркетинга. А сейчас нашему вниманию предоставлена масса публикаций о маркетинге 2.0. Стоит ли директору по маркетингу искать в маркетинге 2.0 панацею от всех маркетинговых бед?

Вряд ли.

Давайте рассуждать логически. Допустим, что маркетинг 2.0 — это следствие рынка 2.0. Следовательно, можно говорить о комплексе маркетинга 2.0, покупателе 2.0, исследованиях 2.0, ценообразовании 2.0 и т.д и т.п.

Да, рынок изменился — и продолжает меняться. Но изменения происходят *постоянно и повсеместно*, так что вывод напрашивается очевидный и простой.

Нет оснований утверждать, что рынок 2007 года — это рынок 1.0, маркетинг 1.0, а вот рынок 2008 года — это рынок

2.0, маркетинг 2.0, и, соответственно, рынок 2009 или 2010 года будет рынком 3.0 и местом действия маркетинга 3.0.

В общем, интернетчики имеют право на Web 2.0. Идеология нового Интернета позволяет. А вот маркетеры на маркетинг 2.0 права не имеют.

Маркетинга 2.0 не существует. Не говорите, что это плагиат. Да, слегка повеяло мнением Темы Лебедева о маркетинге (<http://www.artlebedev.ru/kovodstvo/paragraphs/115>), но я не согласен с тем, что «маркетинга не существует», — я утверждаю, что «маркетинга 2.0 не существует». Так же как не существует и покупателя 2.0, рекламы 2.0 и т.д.

Работаем. Не отвлекаемся.

Дешево и полезно (еще одна идея для новогоднего подарка)

В журнале «Hello!» №36 (181) я вычитал, что 4 декабря, оказывается, международный день объятий.

Вот вам идея подарка. Идите к вашему любимому клиенту, партнеру, поставщику — и обнимите его.

Дешево. Оригинально. Полезно для здоровья. Вот что пишет «Hello!»: «Они (объятия) не только дарят нам положительные эмоции, но и укрепляют иммунную систему, улучшают работу сердца и снимают напряжение».

А заодно можно поздравить и с наступающим. Чего уж там... Новый год, можно сказать, на носу.

Как быстро увеличить продажи: персональная ответственность

В команде маркетинга «Арктел» была сотрудница, в обязанности которой входил постоянный поиск новых носителей, ходов, акций, способных увеличить продажи (мы называли это «инновационный маркетинг»). Оценка ее работы основывалась на количестве маркетинговых новинок, которые она предлагала (и частично на том, сколько

из них было применено на практике и с каким эффектом для бизнеса).

Говорит Игорь Манн: Проверьте себя: многие ли из перечисленных ниже инструментов вы пытались использовать в своей работе:

- блог;
- storytelling;
- вирусный маркетинг;
- спам;
- sms-рассылка;
- сенситивный маркетинг;
- crazy PR;
- продакт-ситтинг;
- продакт плейсмент;
- подкаст.

Сверьте свой результат с моим: я попробовал все. Сообщите мне о любой инновации в маркетинге — и я обязательно ее протестирую или возьму на вооружение.

Почему бы и вам не нагрузить поиском новых носителей кого-то из коллег? Конечно же, подумаете вы, отличная идея, но я лучше сделаю это ответственностью каждого!

Ошибочное решение. Такой подход исключает персональный энтузиазм сотрудников. Лучше выделить в команде одного человека — и поручить эту задачу лично ему. Создайте ему мотивацию. Выделите бюджет (книги, конференции, выставки, стажировки, консультации).

И — главное! Внедряйте, внедряйте, внедряйте предложенное.

Поиск может быть чьей-то ответственностью. Но внедрение, использование и применение — ответственность ваша.

Говорит Игорь Манн: Поиск новых идей для увеличения продаж — дело серьезное, но здесь всегда есть место шутке. Вот одна из них — вдруг кому-то пригодится.

Сидит мужик за компьютером. В окно влетает кирпич, обернутый бумагой, попадает в монитор, монитор разбивается.

Мужик поднимает кирпич, разворачивает бумагу, читает: «Продам новый монитор».

ROMI (возврат на инвестиции в маркетинг) — к гадалке не ходи — высокий!

Или вот вам еще идея. Цитирую письмо от одного из своих студентов в РШУ (Русская школа управления):

«... Посмотрите, как одна из Ваших идей помогла нам запустить одну из самых эффективных промо-акций. Летом у нас очень жарко. Пиво — любимый прохладительный напиток многих, его пьют везде. Кроме того, с мая по август у нас сезонный спад активности в продажах. Так и появилась идея этой промо-акции. Чтобы привлечь внимание, мы запустили спецпредложение «Каждому покупателю сервера X — ящик пива в подарок!». Стоило нам это около 500 рублей, так как брали оптом. То есть не дороже, чем хороший бизнес-сувенир.

Результат: покупатели офигевали от благодарности. Ящик прохладного пива при жаре в 40-45 градусов гораздо нужнее, чем ежедневник или даже футболка. Слух об этом распространился по городу очень быстро. Более того, при обращении к конкурентам клиенты интересовались: «А вы пиво за сервер даете?». Там их принимали за идиотов, и они шли к нам. Таким образом мы увеличили рост продаж в 2,5 раза в период сезонного спада.

Потом мы использовали это промо в каждом из наших филиалов. Работало даже там, где не очень жарко.

Буду рада, если эта история поднимет Вам настроение и окажется полезной».

Меня эта история действительно порадовала и пригодилась в работе.

Надеюсь, для вас она возымеет такой же эффект.

Правила выступления

Хороший директор по маркетингу — это хороший и востребованный спикер. Выступление на конференции, семинаре, круглом столе, форуме — отличная возможность для рекламы компании, ее услуг и продуктов. А иногда приходится не только выступать, но и вести, модерировать подобные собрания. Не скрою, некоторые доклады, выступления и презентации просто ужасны. Есть вещи, которые абсолютно недопустимы, но они случаются, случаются и случаются...

Поэтому я подготовил для своих коллег простую памятку, которая, уверен, пригодится им как спикерам и модераторам. Я сам следую этим правилам, и на последней конфе-

ренции «Маркетинг в России» по результатам голосования был признан лучшим спикером из более чем пятидесяти выступавших.

1. *Следите за регламентом.*

Самое лучшее пятнадцатиминутное выступление — то, которое заканчивается на тринадцатой минуте.

2. *Совет, совет, совет.*

Помните? — мы все из страны Советов.

Подводя итоги в конце своей презентации, дайте хотя бы три практических совета слушателям. Что делать? Чего не делать? Что читать? Где купить дешевле? К кому обратиться за помощью?.. Хороший спикер может дать много хороших советов.

Будьте хорошим спикером.

3. *Поменьше о себе.*

Подразумевается, что вас и так многие знают, иначе не пригласили бы выступать. Не стоит в начале презентации много и долго рассказывать о себе и вообще рекламировать себя в лоб. Пусть лучшей рекламой для вас будет ваше выступление. В крайнем случае создайте специальный слайд «О себе» и поставьте его в самый конец выступления (не забудьте добавить свои контакты!).

И, кстати, не забудьте захватить с собой побольше визитных карточек. Если ваше выступление окажется интересным, все они разойдутся по рукам.

4. *Поменьше о компании.*

Не надо рекламировать свою компанию и ее услуги или продукты! Нормально по ходу выступления сказать: «А вот в нашей компании...», «А вот мы можем сделать...» — но не более того.

Не нужно говорить о том, когда ваша компания появилась, где работает, что делает... Если очень хочется,

сделайте отдельный слайд «О компании» и поставьте его после слайда «О себе».

Опять же расскажите ярко и интересно, как вы решали проблемы других или свои, и слушатели к вам потянутся.

5. *Не спешите.*

Не убегайте сразу после своего выступления, если нет форс-мажора. Имеет смысл задержаться, чтобы слушатели могли пообщаться с вами. Не все и не всегда задают свои вопросы во время выступления.

6. *Меньше теории, больше практики.*

Теория мало кому интересна. Из этого правила есть два исключения:

- а) вы говорите о своей, новой теории («Есть пирамида потребностей Маслоу, есть пирамида Хеопса, а я хочу вам рассказать о пирамиде Манна...» (кстати, реальная цитата);
- б) вы говорите о том, что есть некая теория, с которой вы не согласны («И вот тут мне хотелось бы поспорить с Котлером...»).

Практика, практика и еще раз практика! Говорите о том, что вам пришлось пережить, перенести, достичь, как вы это делаете... Это обеспечит стопроцентный интерес слушателей к вашему выступлению.

7. *Что в имени тебе моем?*

Назовите вашу презентацию броско — и люди придут специально на нее, вернуться из курилки, чтобы послушать вас. Еще и других позовут: «Пойдем, сейчас будет интересная презентация «Как меня замотивировали до перевыполнения плана» (или «Все о жизненно важном для успеха в маркетинге за 14 минут», «Как выполнить или перевыполнить план продаж с помощью трех с половиной “р”»...)

8. *10/20/30 (правило Гая Кавасаки).*
10 слайдов. 20 минут на выступление. Минимальный кегль шрифта на каждом слайде 30 (и помним, что одна картинка стоит тысячи слов).
9. *Они читают быстрее.*
Никогда не читайте то, что напечатано на слайде.

Удачного выступления! И высоких оценок за технику и артистичность!

Правила ко-маркетинга

Ко-маркетинг — это совместный маркетинг. Также его называют ко-брендингом и кросс-маркетингом. В его применении есть некоторые правила, которые можно сформулировать следующим образом.

1. *Арифметика ко-маркетинга.* Ко-маркетинг, это когда $1+1>2$. Но не принимайте формулу буквально. Чем больше в ней «1» ($1+1+1+1\dots$), тем, как правило, лучше.
2. *Задачи.* Ко-маркетингом стоит заниматься, если когда вы хотите сократить издержки или увеличить клиентскую базу либо ценность вашего предложения. Подсказка: составьте список компаний, которые бы были полезны вашим клиентам. Например, в агентстве недвижимости МИАН есть программа «Условия для жизни», которая предлагает клиентам агентства услуги более чем десяти партнеров. Тут и организация переезда, и дизайн квартир, и клининг, и бытовая техника, и пластиковые окна, и железные двери... вообще все, что нужно тем, кто приобрел новое жилье. Мы «заруливаем» поток клиентов на наших партнеров (иногда поток встречный), наши клиенты получают более ценное предложение.

3. *Что можно соединять?* Деньги. Рекламу. Клиентские базы. Продукты. Опыт. Площади (упаковка, выставка, торговые площади, сайты). Благотворительность. Идеи (да, это тоже считается).
4. *Как можно соединять?* Яблоки к яблокам, а гвозди к гвоздям? Не здесь. В ко-маркетинге работает любая комбинация. Деньги + связи могут дать лучший эффект, чем деньги + деньги.
5. *Эксклюзив.* Хорошо, когда ваш партнер «дружит» только с вами. Хорошо, когда вы «дружите» только с одним партнером, представляющим один рынок.
6. *Качество партнера.* Если ложку дегтя добавить в бочку меда, сами знаете что получится. Так и здесь. Одного плохого партнера достаточно, чтобы получить... сами знаете что.
Работайте только с лучшими, проверенными, надежными партнерами. Требуйте от них качественной работы (в идеале — проверяйте, как они работают). И, кстати, в альянсы можно вступать и с конкурентами. Помните рекламу «пейте из алюминиевой тары»? Ее давали конкуренты по жизни, производители алюминия.
7. *Ценность предложения партнеров*
Меня раздражают скидки в 2, 3 и даже 5 процентов. 10 процентов — уже что-то (а скидки больше 25 процентов меня снова раздражают... это какая же маржа у тех, кто ее предлагает?!). Раздражают акции типа «купи машину, получи шило».
Требуйте от партнеров, чтобы они уважали ваших клиентов и не раздражали их.
8. *Тайминг.* Мало что в природе вечно, но все-таки постарайтесь, чтобы ко-маркетинг был длительным. Меня бы напрягло, если бы я не смог воспользоваться

каким-либо предложением полугодовой давности только из-за того, что «политика нашего совместного предложения изменилась» (мы помним, что менее 5 процентов покупателей — это «новаторы», которые сразу же ведутся на ваше предложение?).

9. *Ответственность.* Тут как везде. С каждой стороны должен быть ответственный. И кто-то должен всех соединить, все спланировать, «упаковать», контролировать — и драйвить. Нет ответственного — есть беда.
10. *Отслеживание результатов.* Начали ко-маркетинг? Подведите итоги через месяц, потом через два, потом еще через три. Смотрите, что получается, что не получается — и учитесь.

И еще. В ко-маркетинге как в браке.

Во-первых, насильно мил не будешь. Не стоит бегать за партнером. Нет интереса у одного — ищите другого. Конкуренция, к счастью, есть.

Во-вторых, в данном случае брак должен быть по расчету. Нет материального интереса — не будет хорошего результата.

В жизни всегда есть место ко-маркетингу. И лучше для всех (кроме ваших конкурентов), если он будет хорошим.

Этапы большого пути

На одной из конференций был задан вопрос: как определить, хорош ли твой собственный маркетинг (маркетинг себя как специалиста, как директора)? Не претендуя на истину в последней инстанции, я бы ответил так.

Во-первых, проверьте, насколько вы известны в своей компании.

Каждый ли сотрудник знает, кто в компании занимается маркетингом?

Говорит Игорь Манн: Представьте, что я вошел в вашу компанию и спросил секретаря на ресепшн и двух сотрудников, проходящих

по коридору: «А кто у вас директор по маркетингу?» Что они мне ответят?

Во-вторых, станьте известным в своем городе. Понятно, что чем меньше город, тем проще задача. Но в больших городах и возможностей больше!

В-третьих, станьте известным в своей отрасли. Вы — маркетер аэропорта? А сколько коллег в отрасли знают вас? 80–100 процентов? Поздравляю.

В-четвертых, станьте известным в стране. Украина, Молдова, Казахстан, Узбекистан, Латвия, Россия... как и в случае с городами, здесь есть свои плюсы и минусы... Но — станьте известным!

И, наконец, станьте известным в маркетинге. Затмите Котлера, Траута, Займана, Джобса...

Что, задача кажется невыполнимой, вам бы что-нибудь попроще? Можно ли, спрашиваете вы, быть просто хорошим маркетером и при этом не заниматься маркетингом самого себя, но чтобы слава о вас летела по всей стране?

Можно. Но сначала все равно придется стать известной личностью в своей компании.