

Оглавление

Посвящение	6
От автора	7
Дисклеймер.....	8
Предисловие.	
Маркетинг в эпоху изменений. Куда мы катимся.....	9
Часть 1	
КАК ВРУТ МАРКЕТОЛОГИ	13
Глава 1	
Почему они врут.....	14
Глава 2	
Осознанная и неосознанная ложь: как реагировать.....	23
Глава 3	
Как врут при продаже маркетинговых услуг и на собеседованиях	30
Глава 4	
Как врут с помощью цифр.....	38
Глава 5	
Как врут при помощи фактов	42
Глава 6	
Как врут при работе с клиентами.....	47
Глава 7	
Какой отчет нужно требовать от маркетолога.	
Как правильно читать маркетинговый отчет	51
Глава 8	
Какие вопросы нужно задавать своему маркетологу.....	54
Глава 9	
Как измерять эффективность отдела маркетинга	58
Глава 10	
Как работают маркетинговые агентства.	
То, что не расскажут ни на одной конференции	62
Глава 11	
Как сделать, чтобы маркетологу стало невыгодно врать?	67
Часть 2	
ТИПЫ МАРКЕТОЛОГОВ	73
Глава 1	
Болтун	75
Глава 2	
Продажник.....	79

Глава 3	
«Девочка»	83
Глава 4	
Пиарщик	87
Глава 5	
Цифровик	91
Глава 6	
Решала	94
Глава 7	
Креативщик	97
Глава 8	
Администратор	101
Часть 3	
СИСТЕМА РАБОТЫ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА.....	105
Глава 1	
Что никогда нельзя отдавать на аутсорс.....	108
Глава 2	
Нужен ли вам маркетолог?.....	113
Глава 3	
Почему маркетинг не работает.....	117
Глава 4	
С чего начинается системный маркетинг.....	121
Глава 5	
Данные. Как стать помешанным на них?.....	125
Глава 6	
Структура отдела маркетинга.....	129
Глава 7	
Чек-лист метрик и показатели отдела маркетинга.....	132
Глава 8	
Сбалансированная система показателей в отделе маркетинга	135
Глава 9	
Чек-лист каналов маркетинга и их анализа	138
Глава 10	
Маркетинговые планерки. Как их проводить	141
Глава 11	
Месячные ретроспективы в отделе маркетинга.	
Зачем они нужны и как их проводить	145
Глава 12	
Стратегия и позиционирование. Сладкое напоследок	149
Послесловие. Как теперь с этим жить, и все ли маркетологи лгуны.....	153

ПРИЛОЖЕНИЯ.....	155
Приложение 1	
Универсальная структура отдела маркетинга	156
Приложение 2	
Основные метрики отдела маркетинга	159
Приложение 3	
Шаблон – сбалансированная система показателей	
отдела маркетинга и рекламы.....	161
Приложение 4	
Маркетинговые каналы.....	163

Посвящение

Эту книгу я хотел бы посвятить моей супруге Марине, которая была и остается со мной даже в самые тяжелые времена. Терпит мои постоянные командировки, возникающие на работе, в бизнесе сложные ситуации, оказывает мне огромную поддержку, дает все необходимое для того, чтобы я мог сосредоточиться на работе. Воспитывает наших детей и остается самым главным партнером и лучшим другом в моей жизни.

От автора

Я хотел бы выразить большую благодарность людям, которые помогли мне — одни осознанно, другие нет — в процессе написания этой книги. В первую очередь — моему отцу Виталию Добрусину. Умение структурированно излагать свои мысли, жизненные принципы, упорство — эти качества у меня от него.

Я благодарен своей команде интернет-агентства *Gedocorp*, которая уже восемь лет вместе со мной преодолевает большое количество преград на пути малого бизнеса в России в целом и маркетингового бизнеса в частности. И особенно я признателен Евгению Ольневу, который работает со мной с 2015 года и за это время прошел в нашей компании непростой путь от менеджера по продажам до генерального директора. Он, пожалуй, отражает в себе лучшие качества, которые только могут быть у менеджера.

Я бы хотел выразить благодарность своему лучшему другу Денису Орехову, который тоже, кстати, является писателем — и писателем, как я считаю, получше, чем я, — за его моральную поддержку, за то, что постоянно подталкивал меня в процессе написания этой книги, за то, что не позволил сдаться и помог довести дело до конца.

Идея написания книги появилась благодаря спонтанному предложению издательства «Феникс». Книгу я писать не планировал, и уж тем более на эту тему. Но в процессе обсуждения с коллегами из издательства выяснилось, что за время работы с отделами маркетинга у меня накопился довольно большой практический опыт в выявлении лжи и обмана, и это может быть интересно широкой аудитории предпринимателей, директоров и собственников бизнеса.

Так и появилась моя первая — и надеюсь, не последняя — книга, и я поздравляю себя с вхождением в этот непростой писательский мир.

Дисклеймер

Эта книга адресована в первую очередь собственникам бизнеса и директорам. Я постараюсь не углубляться в формулы и цифры, не стану рассказывать про маркетинговые параметры, хотя мне будет довольно непросто. Это сборник рекомендаций по взаимодействию с отделом маркетинга или маркетологом. Вы сможете лучше понять своего маркетолога, узнаете, как он думает, какая у него психология, как работает отдел маркетинга, каким образом можно заставить его приносить нужные вам результаты и как выйти на нужные вам показатели.

Конечно, в книге будут рекомендации. Например, какие вопросы задавать маркетологу при собеседовании или какую систему показателей лучше внедрить в вашем отделе маркетинга. А также несколько чек-листов с советами, как можно настроить работу в отделе маркетинга. Но это не значит, что теперь вам не понадобятся услуги маркетолога; да и для специалиста-маркетолога, желающего повысить свою квалификацию, или, наоборот, только-только делающего первые шаги, эта книга не может быть учебным пособием. Она предназначена исключительно для руководителей и собственников бизнеса, которые хотят разобраться, почему они не понимают своего маркетолога и почему, как им кажется, их маркетолог врет; и насколько это может соответствовать действительности; и если соответствует, то что с этим делать.

Предисловие.

Маркетинг в эпоху изменений.

Куда мы катимся

За последние 10 лет маркетинг достаточно сильно поменялся. Я говорю не о новых подходах, методологиях и инструментах. Все это, безусловно, имеет место. Но в большей степени изменения коснулись технологий.

Дело в том, что до начала XXI века мы, человечество, и бизнес в частности, достаточно плохо работали с данными. Мы собирали их медленно и несистемно, анализировали вручную или с помощью довольно допотопных технологий, что не позволяло видеть полную картину происходящего в нашем бизнесе и маркетинге в режиме реального времени. Поэтому бóльшая часть решений, которые предлагали маркетологи, была основана на креативных подходах, на субъективизации. Бóльшая часть решений, которые мы принимали в нашем маркетинге, была экспертной. Безусловно, есть высокопрофессиональные, высококлассные эксперты с огромным опытом, решения и интуиция которых могут толкать маркетинг и бизнес далеко вперед, тем не менее любое отдельно взятое мнение и даже мнение группы экспертов являются субъективными, а значит, не полными.

В XXI веке ситуация изменилась. Мы живем в эпоху постоянных трансформаций. Технологический процесс и внедрение новых технологий ускоряются, динамика и развитие рынков становятся более интенсивными. Если мы вдруг проснулись с какой-то идеей, то уже в обед ее нужно внедрять. А если не успеть это сделать, то, скорее всего, нас опередят конкуренты или идея устареет. Поэтому в маркетинге в эпоху изменений очень важно правильно работать с данными: качественно и своевременно собирать, быстро и оперативно обрабатывать и делать выводы.

Сейчас весь бизнес, и в частности маркетинг, переходит на так называемый *Data-driven*-подход. *Data-driven* означает «основанный на данных», то есть это подход, при котором все решения принимаются исходя из цифр, подтвержденных фактов, проверенных гипотез. Нет места предположениям, нет места субъективности, нет места экспертным

мнениям. Есть только гипотезы и их проверка при помощи сбора данных, их анализа. Нет данных — нет решения. Нет данных — нет гипотез. Нет данных — нет аргументов. Нет данных — нет фактов.

К сожалению, в России этот подход внедряется достаточно медленно. Мы всегда отстаем от большей части остального мира на 5–7 лет. Это, к сожалению, факт. И в маркетинге это не стало исключением. До сих пор, и особенно если мы отделимся от Москвы и Санкт-Петербурга и углубимся в регионы, в отделах маркетинга работают бывшие дизайнеры, которые внезапно стали маркетологами и уверены, что являются профессионалами в этой сфере, даже не имея профильного образования.

До сих пор в отделах маркетинга решения принимаются по принципу «мне нравится» или «мне не нравится», «выбираем всем отделом», по принципу голосования и т. д.

Эти подходы не просто устарели и вредны для бизнеса — они имеют катастрофические последствия, потому что:

1) они не позволяют бизнесу своевременно учитывать изменения рынка и развиваться. А значит, он отстает и постепенно умирает;

2) они разрушают профессиональный рынок маркетинга и создают стереотипы о том, что маркетинг не работает, что в нем работают только мошенники, которые ничего не могут аргументированно доказать или гарантировать, основываясь на фактах, а способны только бездарно тратить маркетинговый бюджет;

3) это мешает развитию рынка страны в целом. Я имею в виду технологическое развитие, потому что маркетинг, основанный на данных, — это уже не сфера рисования эффектных картинок или написания красивых текстов. Это сфера высоких технологий. Это программные скрипты, которые собирают данные в автоматическом режиме. Это большие таблицы данных, так называемые дашборды, которые позволяют при помощи программных технологий визуализировать данные и качественно с ними работать.

Поскольку использование таких технологий в России явление редкое, маркетинг довольно хаотичен, несистемен, неструктурен.

В таких условиях редкий маркетолог устоит перед соблазном хотя бы немного приврать своим работодателям или деловым партнерам. Кто-то делает это осознанно для быстрой наживы, кто-то — вынужденно, потому что не может по-другому аргументировать свои решения и продвинуть свои варианты. Кто-то делает это неосознанно, даже не понимая, что он врет и наносит своей работой вред.

В этой книге я постарался систематизировать типы и виды маркетологов, с которыми вы можете столкнуться в бизнесе, независимо от того, работаете ли вы с агентством, с фрилансером или нанимаете маркетолога в штат. У каждого из этих типов есть свои плюсы, свои минусы, и критично важно уже на этапе собеседования или знакомства понимать, кто перед вами, чтобы знать, как строить с ним отношения в дальнейшем и стоит ли это делать вообще.

Я постарался подробно разобрать, почему маркетолог прибегает к лжи, каким образом он может исказить факты, цифры, какие вопросы нужно задавать своему маркетологу и т. д.

И наконец, в третьей части книги представлены чек-листы для оптимизации работы отдела маркетинга. Это конкретные практические рекомендации, посвященные тому, каким образом можно заставить отдел маркетинга работать. В большей степени они окажутся полезны, если вы планируете создавать отдел маркетинга внутри компании, и в меньшей степени — если вы планируете работать с аутсорсом. Тем не менее эти чек-листы помогут вам хорошо понять, как работает маркетинг с точки зрения системного подхода, потому что маркетинг, как и любая другая область менеджмента, — это в первую очередь система.

Прочитав эту книгу, вы сможете понять, чем живут маркетологи и что они собой представляют, как они могут обманывать вас и как этого избежать; узнаете, какие слова и вопросы маркетологов должны стать для вас маркером ситуации, тревожным звоночком, что что-то пошло не так. Надеюсь, вы сможете понять, как заставить отдел маркетинга работать в качестве единой системы с конкретными показателями, результатами, с подходом, основанным на данных, понимая, какой возврат инвестиций вы получаете на каждый вложенный рубль.

Я буду рад обратной связи на эту книгу.

А теперь давайте приступим к первому разделу.