


Илья Прокопенко

ПОСТРОЕНИЕ МАРКЕТИНГА В КОМПАНИИ



Практический путеводитель
для руководителей и маркетологов

2021

FELISCONSULT
SCHOOL

Илья Прокопенко

**Построение маркетинга
в компании. Практический
путеводитель для
руководителей и маркетологов**

«Издательские решения»

Прокопенко И.

Построение маркетинга в компании. Практический путеводитель для руководителей и маркетологов / И. Прокопенко — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-532303-3

Практическое пособие для руководителей и маркетологов, перед которыми стоит задача создания эффективно и продуктивно работающей команды маркетинга в компании. Книга основана на личном опыте построения отделов в компаниях разного уровня и дает пошаговые планы и структурированные ответы на вопросы найма, бюджетирования, работы с подрядчиками, принципов управления и применения инструментария. Плюс к этому приводит примеры и кейсы из практики с их причинами и последствиями.

ISBN 978-5-00-532303-3

© Прокопенко И.
© Издательские решения

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
КАК РАБОТАТЬ С КНИГОЙ	8
Глава 1. ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ	9
УДОВЛЕТВОРЕНИЕ И СОЗДАНИЕ СПРОСА	10
ДВА СТОЛПА СОВРЕМЕННОГО МАРКЕТИНГА	12
ЗА ЧТО ОТВЕЧАЕТ МАРКЕТИНГ В КОМПАНИИ	13
ЧТО МАРКЕТОЛОГИ ДЕЛАТЬ НЕ ДОЛЖНЫ	16
Глава 2. ЗАЧЕМ НУЖЕН ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА И КОГДА ПОРА ЕГО ЗАВОДИТЬ	17
КОГДА ПОРА ЗАВОДИТЬ ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА	19
ПОЧЕМУ УНИВЕРСАЛЬНОГО МАРКЕТОЛОГА МАЛО?	20
4 ПРИЧИНЫ И ПОВОДА СТРОИТЬ ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА	21
Глава 3. КОМАНДА: ФУНКЦИИ, СОСТАВ И РОЛИ	23
ОДИНОЧКИ	24
РАБОТА МЕНЕДЖЕРА ПО МАРКЕТИНГУ	26
С ПОДРЯДЧИКАМИ	
КОМАНДЫ МАРКЕТОЛОГОВ, ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ	28
ВАРИАНТЫ	
СОСТАВ КОМАНДЫ	30
ПОДРЯДЧИКИ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	35
Конец ознакомительного фрагмента.	37

Построение маркетинга в компании Практический путеводитель для руководителей и маркетологов

Илья Прокопенко

© Илья Прокопенко, 2021

ISBN 978-5-0053-2303-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ПРЕДИСЛОВИЕ

Здравствуйтесь. Меня зовут Илья Прокопенко и я маркетолог.

На текущий момент я занимаюсь маркетингом уже 11 лет, из которых около 5 занимаю руководящие должности. Я начинал как фрилансер-арбитражник, работал менеджером по маркетингу в малых и средних компаниях, был product-менеджером в международном веб-проекте, project-менеджером в маркетинговом агентстве и последние годы работаю руководителем отделов маркетинга и директором по маркетингу.

Моя ключевая компетенция – построение отделов маркетинга и управление ими. За 11 лет я прошел весь путь интернет-маркетолога: занимался, что называется, руками, вероятно, всеми видами маркетинговой деятельности и ведением всех рекламных каналов. И потому у меня есть возможность объективно управлять командами специалистов-маркетологов и приводить их к результату.

Последние несколько лет почти в каждом своем проекте, в который меня приглашали или нанимали на конкурсной основе, передо мной стояли идентичные задачи: делать в компании маркетинг с нуля. Так как обычно его либо нет совсем, либо он в плачевном состоянии, либо вообще работает в минус. Это дало обширный опыт, накопленные ошибки и, выражаясь словами бизнес-тренеров, набитые татуировки.

В 2018 году я начал свой бизнес: маркетинговое агентство, ориентированное на малый и средний бизнес – команду комплексного маркетинга Felislead. Где в очередной раз в полной мере прочувствовал всю боль среднего и малого бизнеса на почве проблем в построении и управлении маркетингом.

В конце 2020 я решил основать консалтинговую компанию Felis Consult для того чтобы аккумулировать все свои знания и опыт по созданию и налаживанию эффективных команд маркетологов и упаковать их в практические рекомендации, планы работ, учебные курсы и, собственно, консалтинговые услуги. Дело в том, что за 11 лет практики от раза к разу и от проекта к проекту, а также почти с каждым новым клиентом, стабильно вижу одни и те же симптомы, одни и те же ошибки, идентичные ситуации, схожие цели и задачи бизнеса. Это дало повод создать онлайн-школу Felis Consult School, издать первый онлайн-курс «Построение маркетинга с нуля» и эту книгу.

Для того чтобы бизнесу достигать поставленных целей и не допускать ошибок, нужно правильно и грамотно управлять маркетингом в своей компании. К сожалению, сейчас в большинстве компаний России и СНГ нет понимания того, как работать с маркетологами и как строить маркетинговые процессы. Этому не учат в вузах и едва ли расскажут в рамках бизнес-форумов и конференций комплексно – только отрывочными кейсами, которые вне системы часто делают только хуже, создавая у собственников ложную уверенность в своем понимании маркетинга и управления им.

Рынок инфопродуктов и онлайн-образования полнится недобросовестными спикерами и «экспертами», преподносящими базовые истины и минимум практики за существенные деньги. Чего уж говорить о современной бизнес-литературе?

А когда лично я столкнулся с необходимостью найти актуальные курсы, книги или в принципе какие-либо образовательные продукты на тему современного управления маркетингом и построения эффективных команд в 2020—2021 годах, выяснилось, что эта сфера знаний просто пустует!

И это объяснимо – рынок digital-маркетинга и бизнес-среда в целом меняются не то что ежегодно, но даже ежемесячно. Еще 5—10 лет назад отделы маркетинга состояли из людей,

делающих максимум 5—10% той работы, которую выполняют маркетологи сегодня. Плюс ко всему, сегодня хорошая команда маркетинга вообще работает удаленно, состоит из узкоспециализированных специалистов: по авто-воронкам, по настройке таргетированной рекламы, по управлению репутацией, по работе с сообществом и аудиторией, лояльной бренду. И даже из отдельных маркетологов, занимающихся партнерскими интеграциями с блогерами. 5 лет назад еще не было никаких блогеров в современном понимании, а слов «лидер мнений» или «инфлюенсер» даже не существовало.

Как всем этим управлять? Рынок меняется стремительно, но увы, далеко не все компании за ним успевают или хотят успевать. От чего теряют позиции и вовсе закрываются. До сих пор можно встретить компании и руководителей, работающих по принципам и с инструментарием не только пяти- или десяти-, но и двадцатилетней давности.

Сейчас уже даже самым дремучим бизнесменам из девяностых становится очевидно, что маркетинг – это локомотив любого бизнеса. А команда, люди – это главный его ресурс. У локомотива есть мотор – слаженная эффективная команда маркетинга, детали в которой точно подобраны, подогнаны и работают в одном рабочем темпе.

По некоторым оценкам, и по моему личному мнению, сегодня около 90% компаний малого и среднего бизнеса работают без четкого маркетинга в принципе – по наитию и с ложными псевдо-знаниями, отрывочно полученными на бизнес-мероприятиях. Даже в крупных компаниях, названия которых у всех на слуху, считающихся федеральными и международными грандами, встречаются критические ошибки в управлении маркетингом – я видел это лично. Чего уж там, я эти ошибки тоже допускал, работая в таких компаниях. И эти ошибки мы разберем в книге, которую Вы держите в руках или читаете с экрана гаджета.

Сейчас маркетинг нужен всем. Даже крупным монополистам с одной стороны, и микрокомпаниям, коллектив которых состоит из самого ИП и пары человек помощников, с другой. Иметь отдел хотя бы в лице одного специалиста-маркетолога жизненно необходимо. Есть исключения и в отдельных случаях маркетинг компании объективно не нужен, и об этом мы тоже поговорим. Эта книга написана для собственников компаний, генеральных и исполнительных директоров, а также для, собственно, руководителей отделов служб маркетинга, перед которыми стоит задача – построить отдел с нуля или почти с нуля. И не просто построить, а так, чтобы это дало хороший результат. А главный результат в бизнесе – прибыль и масштабирование.

По окончании прочтения этой книги у Вас будет все необходимое для того, чтобы построить с нуля отдел и начать им эффективно руководить – как в голове, так и в руках.

Мы начнем с необходимого минимума теории, после чего перейдем к составу команды маркетологов и их компетенциям, поговорим о важных принципах и правилах найма и адаптации. А после этого разберем инструменты управления, алгоритмы, пошаговые планы и другие важные аспекты, которые помогут и облегчат жизнь в работе.

КАК РАБОТАТЬ С КНИГОЙ

Перед Вами не просто книга, а практическое пособие. В каждой главе Вам будут встречаться пошаговые планы и алгоритмы, списки вопросов для найма и подбора подрядчиков, формулы и иллюстрации, и так далее. Мы специально оформили верстку так, чтобы Вам было удобно оставлять заметки на полях и делать закладки. Уверен, что в ходе работ по построению маркетинга в компании, Вы неоднократно будете вспоминать о том, кто встретившийся Вам нюанс или рабочий вопрос освещался в книге, и снова и снова открывать ее чтобы освежить в памяти решения этих вопросов. Также будет полезным, если Вы будете конспектировать чек-листы и списки себе отдельно. Я рекомендую во время чтения иметь под рукой карандаш и личный блокнот для записей, а также набор закладок.

Глава 1. ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ

Что же такое этот самый маркетинг и почему он как воздух нужен любой современной серьезной компании, нацеленной на развитие и результаты?

Известнейший классик и основатель современного маркетинга, американский ученый-маркетолог Филипп Котлер, дает общее определение так:

«Маркетинг – это вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена».

Чуть конкретнее описывает Американская ассоциация маркетинга:

«Это это предпринимательская деятельность по организации потоков товаров и услуг от изготовителя к покупателю или пользователю», т.е. конкретный вид деятельности с конкретными целями.

Наиболее точное описание современному маркетингу же дает Институт Маркетинга Великобритании:

«Это процесс управления, включающий в себя определение, прогнозирование и удовлетворение запросов потребителей, связанное с получением прибыли».

И действительно, маркетинг – это не запудрить мозги, развести и впарить, как считают обыватели и люди далекие от бизнеса, а двусторонний процесс.

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ И СОЗДАНИЕ СПРОСА

Глобально маркетинг – это:

- Удовлетворение спроса;
- Создание спроса.

И это деление не откуда-то из далекой теории, отдаленной от конкретно вашего бизнеса. Давайте разберемся, это очень важно для понимания всего маркетинга в целом, понимания работы вашего будущего отдела и каждого отдельного специалиста в нем. Начнем более простой части.

Удовлетворение спроса – это когда люди имеют конкретную потребность и желание купить что-то, чего у них еще нет.

На простом уровне – это когда человек хочет подарить цветы своей жене. Раньше, лет 50 назад, он выходил на улицу и выискивал нужную вывеску, чтобы зайти в цветочный. Сегодня он достает смартфон из кармана и пишет в Google или Яндекс запрос: «купить цветы в Краснодаре». Красивая вывеска на улице или грамотное объявление в поисковой системе плюс лендинг – это средства привлечения и инструменты маркетинга. Но основная маркетинговая работа уже была сделана владельцем цветочного магазина. Он собрал у себя такой ассортимент букетов, чтобы удовлетворить спрос как на свадебные букеты, так и на длинные красные розы для влюбленных, а еще на повседневные не праздничные букеты. Как раз такой и нужен человеку для того чтобы порадовать супругу без повода.

Другой случай удовлетворения спроса: когда тот же предприниматель открыл для себя новую потребность людей. Например, открыл услугу круглосуточной доставки цветов. Ведь купить букет ранним утром, по пути на работу, когда уже и так на нее опаздываешь, а у начальницы день рождения – это тоже потребность. И курьер с букетом на пороге в 6:35 утра ее закрывает, пока заказчица сушит волосы феном и второпях вызывает такси.

На более глобальном уровне это выглядит так. В конце 40-ых годов прошлого века, после окончания войны, компания Land Rover, а следом за ней Toyota и еще несколько, обнаружили, что проходимые армейские внедорожники интересны в том числе и гражданским людям, живущим за городом. До этого момента автомобили делились на отдельно легковые комфортные, и отдельно армейские brutальные. Рынок комфортных проходимых машин еще не существовал, но спрос на них уже был: многим людям нужно было добираться в непроходимые ранее места, но уже с комфортом городской машины.

И первой такой моделью стал Range Rover 1948-ого года выпуска. Что сделали специалисты? Они удовлетворили спрос, закрыли потребность. Подобные примеры можно найти во многих областях и изобретениях.

Знаете популярную присказку, что, мол, «раньше автомобили делали инженеры, а теперь маркетологи». Так вот, маркетологи делают и изобретают автомобили с самого их зарождения. Даже Ford-T 1908 года был плодом маркетинговой идеи – дать людям доступный простой автомобиль. А дальше – больше. Ford Mustang и весь класс масл-каров был создан маркетологами, чтобы удовлетворить потребность рынка в недорогих, но быстрых машинах для молодежи. Класс универсалов – потребность семей в практичной вместительной машине. Класс кроссоверов – потребность иметь легковую машину с проходимостью и безопасностью, приближенным к таковым у внедорожников. И так далее.

Что касается конкретно Вас и вашей компании, то вы, скорее всего, уже создали продукт, товар или услугу, которые удовлетворяют какую-то потребность человека. А если еще не сделали этого, то именно маркетинговые мероприятия должны быть проведены в ходе придумывания любого продукта: анализ рынка, анализ конкурентов, исследования целевой аудитории и упаковка продукта.

Теперь поговорим о **формировании спроса на продукт**.

В глобальном виде это выглядит так, что компания создает продукт, пока еще объективно никому не нужный. Но таким образом строит свою деятельность, что заставляет людей этот продукт покупать. Это такая темная сторона маркетинга, как например действия компании Apple в октябре 2020 года. С релизом iPhone 12-ого поколения они убрали из комплекта зарядные устройства. Чем заставили людей докупать их. То есть искусственно создали спрос.

В более распространенном понимании, формирование спроса – это процесс, который охватывает маркетинговые стратегии, направленные на повышение узнаваемости бренда и интереса к его продукции. То есть повышение узнаваемости и повышение интереса.

Стоит ли мне приводить самый популярный пример с «самой узнаваемой формой в мире» – силуэте бутылки Coca-Cola? В более простой и близкой для Вас парадигме повышение узнаваемости и интереса – это брендовое продвижение. Когда Вы открываете новый супермаркет в городе и «приучаете» к его названию жителей через рекламу в соцсетях, по местному ТВ и радио, через промо-акции.

И, конечно, если следовать такому делению, то привлечение клиентов и, собственно лидогенерация (которую принято называть performance-маркетингом или прикладным маркетингом) – это тоже формирование спроса.

ДВА СТОЛПА СОВРЕМЕННОГО МАРКЕТИНГА

Давайте посмотрим на весь маркетинг, на рекламу и продвижение под другим углом и в более практическом аспекте. Думаю, Вы ждете именно этого, ближе к конкретике.

Если говорить о маркетинге в прикладном понимании, то есть как о привлечении клиентов и продажах им своего продукта, а также расширении базы лояльных и постоянных клиентов, то маркетинг делится на 2 равноправных главных столпа:

- Цифры
- Смыслы

Сейчас и сегодня маркетинг – это уже не философская наука с размышлениями о том, как, кому и что нужно. Или догадками о том, как и почему что-то могло повлиять на рынок и продажи. Это вещь на стыке экономики, психологии, социологии, статистики и аналитики. Это история про цифры.

Цифры представлены во всех составляющих и на всех этапах, и именно на них должны опираться любые управленческие и стратегические решения.

Сегодня маркетинг без цифр статистики, аналитики и прогнозов не работает.

Все маркетинговые активности должны быть максимально измеримы и измерены: охваты аудитории, объемы рынка и прогноз спроса, показатели и цепочки конверсий, количества просмотров и кликов для интернет-рекламы, а также базовые показатели unit-экономики: стоимость лида, продажи или клиента, средний чек, маржинальность и так далее.

Современный маркетинг стоит на большом количестве общепринятых показателей, и работать без них категорически нельзя: CPL, CPO, CPC, CPM, OR, LTV, ROI, ROMI, NPS, CR, BR и многие-многие другие. Основные из них мы обсудим в главе, посвященной экономике отдела.

Управление отделом также строится на цифрах – на измеримых результатах работы всего отдела в целом, его руководителя и каждого сотрудника через их KPI¹. Об этом мы также поговорим.

Смыслы – это второй столп маркетинга. Это те идеи и послы, которые Вы транслируете своей целевой аудитории. Как в глобальном смысле, когда Вы придумываете идею и миссию своего продукта или УТП (уникальное торговое предложение), так и на микроуровне вплоть до рекламных кампаний и каждого конкретного объявления – какими словами зацепить человека в конкретном рекламном креативе, на какую большую мозоль наступить, на какой потребности сыграть.

Пара «цифры+смыслы» работает на всех уровнях маркетинга и во всех конкретных случаях.

¹ KPI – ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators)

ЗА ЧТО ОТВЕЧАЕТ МАРКЕТИНГ В КОМПАНИИ

Работа над продуктом и позиционированием

Именно здесь начинается продукт и даже бизнес в целом. Как ни странно, работа на ценообразованием – это тоже часть маркетинговой деятельности. Так как приемлемая для потребителя цена может оказаться выше или ниже предполагаемой Вами, как собственником или генеральным директором. Маркетологи же профессионально видят портрет целевой аудитории и могут прочитать ее запрос: например, готовы ли платить больше.

Лидогенерация

Именно под этим пунктом сейчас большинство предпринимателей подразумевают маркетинг, что несколько ошибочно. Да, привлечение входящих обращений, то есть лидов – это наиболее важный драйвер продаж. Но фактически – это только частный случай маркетинга, хоть и основной по части заработка денег.

На всякий случай поясню, что мы понимаем под лидогенерацией: это организация трафика входящих обращений – на сайт или другие места точек контакта. Посредством настройки и оптимизации рекламы, рассылок, прозвонов и т. д. Сейчас в компаниях действительно лидогенерация занимает существенно больше половины трудозатрат маркетологов и это нормально. Важно только, чтобы эта доля не превышала разумные пределы и не вытеснила все остальные пункты из этого списка.

Поддержка продаж – кейсы, офферы, УТП

Важная функция маркетинговой службы – это поддержка продаж. Продажи и маркетинг – это две руки одного человека. Они не могут существовать друг без друга, находятся при этом в постоянном взаимодействии. По части поддержки маркетинг отгружает в отдел продаж свежие кейсы, новые смыслы из рекламы, новые наборы УТП.

Влияние на продажи: скрипты должны быть рекламными

Маркетинг должен помогать составлять и строить скрипты продаж. Потому как именно УТП, офферы и кейсы вашего продукта становятся основой скриптов – они должны быть рекламными и синхронизированными с текущими рекламными активностями.

Исследования и обратная связь

Изучение обратной связи о продукте – это вещь не менее важная, чем лидогенерация. Как можно продавать что-то и не знать, что об этом думают люди? Почему покупают? Почему не покупают?

Эта часть работы – это отклик об уже запущенных и действующих продуктах. Через опросы, прозвоны уже купивших или отказавшихся от покупки на каком-то этапе, через мониторинг социальных сетей и т. д. В розничной торговле как и в оффлайн-продажах в принципе, сбор обратной связи может происходить как по-старинке через опросники и анкеты, так и через сложные системы искусственного интеллекта, определяющие и анализирующие поведение людей в торговом зале.

Лояльность, бренд, пиар, комьюнити, управление точками контакта

Отдельное направление работы – формирование бренда, портрета компании, ее образа на рынке и восприятия потребителем. Это тоже базовая теоретическая часть маркетинговой деятельности. Казалось бы, такие неосозаемые вещи типа «философии бренда», крайне редко встречающиеся в малом бизнесе, на деле становятся его основой. Отсюда вытекает пиар-дея-

тельность, то есть выстраивание отношений с потребителем и целевой аудиторией. А если сузить еще сильнее – то в работу с клиентом. Простой пример – это комьюнити-менеджмент, когда сотрудник от имени компании ведет диалоги с действующими и потенциальными клиентами в ветках комментариев в соцсетях и мессенджерах. Отработать конфликтную ситуацию или негативный отзыв в комментариях – это очень важная часть работы маркетологов в наше время. А сейчас время блогеров, соцсетей и быстрого потребления контента.

Аналитическая поддержка, прогнозирование

Сотрудники службы маркетинга проводят исследования рынка и аудитории. После чего делают аналитические выводы и строят прогнозы.

Крайне необходимая часть маркетинговой работы – custdev (customer development). В идеальной картине мира перед тем как запустить новый продукт, проект или бизнес в целом, нужно провести ряд глубинных интервью, опросов, проанализировать продукты конкурентов. И только на основании четких аналитических выводов и построенного портрета целевой аудитории начинать вкладывать деньги в разработку самого продукта и его продвижение. Фантазировать идеями и запускать их в работу без предварительного маркетингового исследования и анализа – крайне распространенная ошибка как в мире малого бизнеса, так и больших корпораций. Часто это бывает дорогостоящим мероприятием, но фактически оберегает от старта «наугад» и куда больших потерь.

А дальше нужно постоянно работать над прогнозами сбыта и потребления, оцифровывать и обрабатывать данные по части фактического спроса.

Мерчендайзинг

Мерчендайзинг – отдельная большая наука, но она тоже является частью поведенческого маркетинга и если Вы занимаетесь розничными продажами и в вашей компании уместен мерчендайзинг, то заниматься им должен тоже сотрудник отдела маркетинга. Вкратце, для тех, кто не знаком с этим термином, именно мерчендайзинг говорит о том, как должен быть обставлен и оформлен торговый зал, чтобы извлекать наибольшую прибыль. Правильный порядок выкладки напитков в холодильниках, на каких полках и на каком уровне – результат мерчендайзинга. И это дает проверенный результат и эффект. Наглядный пример – путь посетителя по «лабиринту» в магазинах ИКЕА или то, что в супермаркете у дома хлебные полки всегда расположены в самом дальнем углу, а в прикассовой зоне товары расположены для импульсных покупок.

Внутренний маркетинг. Повышение лояльности сотрудников к компании

Это неоднозначный пункт и, как и следующий, он расположен на грани с направлением HR. Другими словами, на практике чаще находится в ведении специалистов по управлению персоналом.

Если простым языком, то цель внутреннего маркетинга – сделать так, чтобы сотрудники были довольны и счастливы и имели максимальную лояльность к компании. И это не про большую стабильную зарплату и свободный график. Внутренний маркетинг о том, что сотрудники важнее клиентов. И их нужно точно так же сохранять лояльными. Тогда от них будет больше отдача. В больших компаниях есть выделенные люди с должностью HR-маркетолога, которые занимаются всеми этими процессами. О том, как работать с командой и удерживать специалистов, мы поговорим отдельно.

HR-бренд. Оформление продажи вакансий

Не зря рынок труда называется рынком. Компании и в частности Вы лично, как руководитель, покупаете специалистов. А они себя продают. И у каждого сотрудника есть цена – его

зарплатные ожидания и его фактическая стоимость на рынке исходя из опыта и набора компетенций. HR-бренд – это не совсем маркетинговая история, но в ее формировании также участвуют маркетологи, по аналогии с созданием бренда продукта. В простом и прикладном смысле сотрудники отдела маркетинга оказывают поддержку рекрутерам в составлении и оформлении вакансий, чтобы они «продавали» компанию кандидатам. Очевидно, что вакансия, побуждающая оставить отклик, принесет больше эффекта и результата, чем скучно перечисляющая требования к кандидату и его функционал. Вы же хотите нанимать хороших специалистов? Для этого их нужно привлекать так же как и клиентов.

ЧТО МАРКЕТОЛОГИ ДЕЛАТЬ НЕ ДОЛЖНЫ

Есть базовая истина – каждый должен заниматься своим делом. В русском фольклоре – «кто на что учился». Не смотря на то, что каждый предприниматель стремится оптимизировать и сократить расходы, прошу запомнить отнестись серьезно к следующим пунктам..

Маркетинг – это не продажи. Маркетологи не занимаются продажами, они как максимум занимаются поддержкой продаж, о чем говорилось выше. Но ни в коем случае маркетологи не должны *отвечать* за продажи в вашей компании. Продажи – это отдельная наука, со своими нюансами и тонкостями. Продажи базируются и основываются на маркетинге исторически, да. Но это другая ступень работы с клиентом.

Маркетинг – не обеспечение функционирования компании. Это продуктообразующая роль, а не поддерживающая.

Прошли темные времена, когда маркетологом в компании назывался человек, который делает визитки сотрудникам, занимается составлением красивых рассылок перед Новым Годом, рисует открытки для поздравления генерального директора с днем рождения, верстает красивые подписи к почтовым ящикам, отвечает за запись сообщений для автоответчика и т. д.

Маркетологи – не айтишники.

Звучит абсурдно и смешно, но я бы не говорил об этом, если бы не встречал этот абсурд периодически до сих пор. Для многих руководителей старшего поколения и старой закалки, все, что связано с компьютерами – это все одна ерунда. И настройка контекстной рекламы, и настройки 1С, и ремонт принтеров – это якобы все дела одного «компьютерщика».

Прошу Вас сейчас сделать паузу и вспомнить функции отдела маркетинга, о которых я писал выше. А потом спросить, уместны ли рядом с ними будут заказ визиток и настройка принтеров.

Глава 2. ЗАЧЕМ НУЖЕН ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА И КОГДА ПОРА ЕГО ЗАВОДИТЬ

Итак, в прошлой главе мы разобрались в том, что такое маркетинг и что он делает в компании. Но я также вижу скепсис в глазах некоторых, кто читает эти строки, а сам про себя думает, что в их компании маркетинг не нужен. То есть уверены, что будет не критично без маркетинга обойтись. Давайте разбираться.

Правда, в некоторых случаях действительно маркетинг объективно не нужен.

Случай первый – компании-паразиты. То есть те, кто не производит никакого своего продукта и паразитирует на партнерах.

В моей практике был такой пример. Компания – собственный внутренний кредитно-финансовый брокер при сети автосалонов в Москве и регионах. Фактически они не делают ничего своего: никакого своего продукта, своей услуги, своего товара. Есть десяток дилерских центров, они продают автомобили, и стараются продавать максимум автомобилей в кредит и с навязанными страховыми услугами. Эти страховые и кредитные продукты разработаны и упакованы, соответственно страховыми компаниями и банками. Они не являются продуктовыми разработками брокера.

Думаю, эта история знакома всем, кто покупал новый автомобиль у дилера за последние лет 10—15. Навязывание и обязательная покупка продукта, сопутствующего другому продукту – это не продажи и не маркетинг. Надеюсь, это все понимают. Так как не было произведено удовлетворение добровольного спроса. Варианта два – либо покупаешь услуги, либо не покупаешь автомобиль. То есть потребитель приходит за автомобилем, а не за кредитом и страховкой на него. А кто привлекает клиентов в этом случае? Служба маркетинга дилерского центра или автомобильного бренда. То есть и создание спроса было произведено не брокером. Выходит даже двойное паразитирование – и на маркетологах банков, и на маркетологах автодилера. Плюс вынуждение к покупке сопутствующего товара, что, строго говоря, вообще незаконно.

Случай второй – компании, построенные на коррупции. При том коррупции любого вида, например, в сфере госзакупок. Тут комментарии излишни. К сожалению, это реалии постсоветского пространства и действительно у нас есть очень много прибыльных и сверхприбыльных компаний, продающих свои продукты через админресурс или через госзакупки, и часто даже продукты не лучшего качества. Потому что в таких компаниях не выполняется ни одна функция маркетинга. Нет создания и улучшения продукта, потому что нет смысла бороться за потребителя и рынок – продажи будут и без этого. Нет работы с отделом продаж, как и их самих. Нет лидогенерации и тестирования гипотез. Нет управления брендом и сообществом, так как нет необходимости ни в том, ни в другом. Нет исследований рынка и спроса, конкурентного анализа тоже по понятным причинам. По моему скромному мнению, бизнес через коррупцию вообще не считается бизнесом. Способ обогащения и заработка – да. Участие в экономическом процессе и обороте денег – да. Но это не предпринимательство и не бизнес.

В общем и целом, факт остается фактом: если Вы планируете работать через коррупционные схемы, на откатах и взятках, то создание рыночного продукта и его маркетинговое продвижение Вам объективно не нужны. Равно как и квалифицированный отдел продаж.

Случай третий – бизнес низшего уровня. Это тот случай, когда бизнес находится на уровне «купил на рынке овощи, привез и продал в ларьке у дома». Как правило, бизнес низ-

шего уровня не имеет ни бизнес-модели, ни финансовой модели, ни в принципе бизнес-процессов. Как и стабильности, а еще чаще всего существует полу-легально или полностью нелегально. О развитии и выходе на ступень выше обычно речи не идет. Поэтому и маркетинг в таких предпринимателях не нужен. Максимальный уровень привлечения клиентов для них – это покричать под окнами, чтобы бабушки услышали, взяли авоськи и вышли. Или написать мелом на стене слово «овощи» рядом с тем местом, где на тротуаре раскладывают свою продукцию по утрам. Думаю, каждый из Вас наблюдает подобный бизнес в своих городах.

Во всех остальных случаях маркетинг бизнесу нужен!

На том или ином уровне, с той или иной широтой маркетинговой деятельности.

Как ни странно, маркетинг нужен даже монополистам. Условная Почта России, тоже выводит на рынок новые продукты, продвигает их, получает обратную связь, оптимизирует рекламные активности. С каким успехом и какой мотивацией – другой вопрос. Но тем не менее, компания удовлетворяет спрос на свои услуги и работает над лояльностью.

На самом начальном этапе частью маркетинговой работы или ей всей занимается собственник. Так как именно ему принадлежит идея продукта, он держит в голове изначальный гипотетический портрет целевой аудитории и сценарии продвижения. Это нормально. На практике такая история может продолжаться вплоть до роста компании до персонала из нескольких десятков человек. Но, разумеется, будет более эффективно, если маркетинговой работой будет заниматься опытный маркетолог.

КОГДА ПОРА ЗАВОДИТЬ ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА

Сейчас будет уместно говорить о том, когда же пора переставать заниматься маркетингом собственнику лично. Оговоримся сразу, что под отделом понимаем не только штатный коллектив из нескольких человек, сидящих в одном кабинете. Отделом уже будет являться штатный или даже аутсорсный специалист-менеджер по маркетингу и окружающие его подрядчики. Отдел маркетинга – это обособленное подразделение, занимающееся только маркетинговыми задачами согласно разобранных нами функций, не совмещающее в себе больше никаких ролей и бизнес-процессов: ни продажными, ни поддерживающими, ни какими-либо другими делами отдел не занимается.

Является ли отделом один единственный обособленный маркетолог? Нет, не является и это порочная практика. А вот маркетолог плюс подрядчики – уже служба маркетинга.

ПОЧЕМУ УНИВЕРСАЛЬНОГО МАРКЕТОЛОГА МАЛО?

Первая причина заключается в том, что универсальный солдат, делающий все одновременно – это ложная и мнимая экономия. Делать все одновременно – это ничего толком. И ничего не делать достаточно качественно и профессионально.

На сайтах по подбору персонала можно увидеть не единичные вакансии, где от маркетолога требуется собственноручное выполнение десятка различных задач: и настройка рекламы, и разработка сайтов, и их SEO-продвижение, и аналитика, и работа с социальными сетями, и организация email-рассылок и прозвонов, и коммуникативная работа по размещению рекламы у партнеров. Нужно ли говорить о том, что ничего из этого не будет выполнено на должном уровне и с хорошим результатом? Потому как для этих задач нужны совершенно разные компетенции, разный опыт, разный склад ума и разные портреты специалиста. Об этом мы подробно поговорим мы также поговорим позже.

Вторая причина – это ограниченное рабочее время такого специалиста. Универсальный боец по факту на практике занимается исключительно срочными задачами, тушением пожаров. В то время как все остальные остаются без внимания и детальной проработки. Таким образом невозможно работать «в долгую», заниматься теми вещами, которые обязательно дадут результат, но не прямо сегодня и сейчас, а на дистанции. Вечное тушение пожаров не может по определению двигать продукт и компанию в целом вперед, так как не предполагает созидание. И хорошо, если приоритизация задач выставлена верно – если сам маркетолог или его руководитель могут профессионально и точно выявлять наиболее важные и горящие вещи. К сожалению, на практике это обычно не так.

То есть, давайте четко определим. Отдел состоит из:

- **Вариант минимальный.** Менеджер по маркетингу плюс подрядчики.
- **Вариант оптимальный.** Руководитель-управленец, несколько штатных профессионалов и обоснованное количество подрядчиков.

Даже если бизнес-модель допускает передачу всего маркетинга компании на аутсорс под ключ в специализированное консалтинговое или маркетинговое агентство, то со стороны компании-заказчика минимально должен остаться маркетолог-менеджер, который будет ставить и принимать задачи и будет являться ответственным лицом за работу с агентством.

Крайне не рекомендуется, чтобы этим лицом был сам собственник. Мой личный опыт работы на стороне маркетингового агентства показывает, что подрядчику взаимодействовать и коммуницировать по рабочим вопросам с собственником очень сложно и непродуктивно – у него всегда будет находиться много важных дел, и остается мало времени на синхронизации. Многие маркетинговые агентства даже в обязательном порядке требуют и прописывают в договоре свое требование: со стороны заказчика должно быть выделенное компетентное контактное лицо, доступное для связи в любое рабочее время и способное ответить на любые вопросы касательно продукта. И в ваших же интересах, чтобы этим лицом был маркетолог, понимающий в вопросе, а не секретарь или бухгалтер.

Это возвращает нас к варианту из пункта 1. Ситуация аналогичная: рабочая группа должна состоять из штатного сотрудника и подрядчика-аутсорсера.

4 ПРИЧИНЫ И ПОВОДА СТРОИТЬ ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА

– Вы уперлись в преграду и не можете масштабироваться

Самая распространенная причина. Когда мощности, опыта и знаний собственника или описанного ранее универсального бойца не хватает. Потому что роста нужна профессиональная команда, где каждый делает свое дело.. Это аксиома.

– Стартап, новый продукт

Это уже не так очевидно, как в первом пункте. Но секрет успеха и выведения нового продукта в правильном позиционировании и определении целевой аудитории и подхода к ней. В данном случае неизбежно нужно проверять гипотезы и делать custdev (customer development), то есть тестирование идеи или прототипа будущего продукта на востребованность с помощью потенциальных потребителей. Опытный маркетолог скорее всего знает по своему опыту ответ на ряд гипотез заранее. А профессиональная команда исполнителей сможет проверить оставшиеся с минимальными рисками и потерями, сделав правильные выводы. То есть по сути достигается экономия на гипотезах и снижение рисков столкнуться с необходимостью делать пивот² или фиксировать убыток. Custdev – чисто маркетинговая работа, ее не сможет сделать ни собственник, ни продавчики, ни универсальный боец единолично.

– Появился объем лидов, с которым нужно работать

Не настолько частая, но имеющая место ситуация. Штатный маркетолог или подрядчики смогли обеспечить хороший поток лидов, но так как все усилия были на лидогенерацию, а остальные направления были второстепенными или отсутствовали, компании становится очевидно, что с этим потоком нужно что-то делать. Без его заворачивания в грамотную системную работу, очень много трафика просто сгорает, не получая дальнейшей работы – нет воронок, нет «прогревов», нет реактивации базы отказников или «думающих», нет ретаргетинга, нет подробной аналитики каналов. Делать всю эту работу одному человеку единолично – сложно или невозможно. Большой объем лидов – это еще не залог продаж, развития и масштабирования. Для появления результата нужны разноплановые действия разносторонних специалистов. Нужно работать комплексно. Очень грустно и больно бывает найти «ту самую» связку привлечения клиентов и из-за неграмотных действий потерять ее или использовать на 10% возможностей.

– Функции размазаны по непрофильным специалистам

Вторая по распространенности проблема и причина начать заниматься построением отдела маркетинга, в которой многие узнают свою компанию.

Это тот случай, когда SMM занимается секретарь, сайтом и рекламой – айтишник, аналитикой и гипотезами – собственник, заказом рекламы у подрядчиков – продавчики, и так далее. Два очевидных момента в таком укладе:

– Нет командной работы и эти циклы происходят несистемно, вразнобой и отдельно друг от друга,

– Главное: каждый должен заниматься своим делом. Тем делом, в котором он хорош.

² Пивот (от англ. pivot – вращаться) – смена бизнес-модели, продукта или сферы деятельности стартапа.

Это очевидная истина, что секретарь не является специалистом и профи в ведении соцсетей и комьюнити-менеджменте, а айтишник в нюансах SEO. Соответственно, и результат работы околонулевой. Даже если по замыслу гениального руководства все аспекты маркетинга формально и на бумаге кем-то прикрыты. Вот именно что «кем-то», а должны быть – специалистами в своем деле. Создание и упаковка продукта – отдельный навык. Поиск клиента на рынке – другая профессия и навык. А руководитель-управленец в команде маркетологов – не просто отдельная должность, а отдельный набор компетенций и накопленных кейсов опыта.

Немного отступим от темы и рассмотрим еще одну вещь – digital-маркетинг

Чем отличается digital-маркетинг от классического «старообрядного» маркетинга и от интернет-маркетинга? Кажется, что с последним – это одно и то же.

Но это не совсем так. Интернет-маркетинг пришел в нашу жизнь и в бизнес в середине-конце 2000-ых годов, когда стало очевидно, что сайт – это не просто корпоративная визитка или игрушка директора, доменное имя которой можно хвастливо писать на визитках, а перед новым годом включать красивую анимацию падающих снежинок. Это инструмент привлечения клиентов и продаж. Чуть позже массы предпринимателей узнали про лендинги – специальные сайты, побуждающие оставлять лиды. И, собственно, лиды – контактные данные заинтересованных потенциальных покупателей, которые даже до сих пор еще принято называть «заявками», что не совсем корректно.

И вот в конце 2010-ых, ориентировочно в 2017—2018 годах начал формироваться digital. Так в чем же разница? А в том, что digital-маркетинг сегодня – это уже не просто реклама, ведущая на сайт или в соцсети, а комплекс из огромного количества высокотехнологичных программных решений, которые позволяют получать клиентов больше и дешевле. Это в том числе и специальные системы типа wifi-радара, которые собирают данные гаджетов посетителей магазинов и заведений, и сложные programmatic-системы, собирающие аудиторию для вашей рекламы по всему интернету, и CRM-маркетинг, и CRM-аналитика, и машинное обучение, и искусственный интеллект, работающий в онлайн-чатах и звонках.

Уверен, Вы уже сталкивались с такими случаями, когда Вам звонят из какой-то компании и живой человеческий голос ведет с Вами диалог, о чем-то спрашивает, отвечает на Ваши вопросы. Будьте уверены, уже все реже и реже это реальные люди. Это запрограммированная ветка диалогов, управляемая скриптом или, все чаще, искусственным интеллектом.

И многое-многое другое, в чем даже сами digital-маркетологи, погруженные в тему и увлеченные, ежедневно узнают что-то новое, находясь в профильных сообществах и мониторя новости отрасли.

Все эти вещи уже используют лидеры бизнеса и, совершенно точно, Ваши передовые конкуренты. И это – пятый пункт в списке причин для построения собственного профессионального отдела маркетинга.

– Когда у Вас есть конкуренты, использующие digital-маркетинг или когда Вам нужно их догонять

В принципе, пояснять этот пункт не нужно. Конкуренция и отставание от лидеров – проверенный веками мотив развиваться и становиться сильнее. А сейчас сильнее тот, кто современнее и эффективнее.

Надеюсь, каждый из Вас сейчас победил свои последние внутренние сомнения и возражения не тему необходимости построения отдела маркетинга в своей компании. Значит самое время переходить к тому, из кого этот отдел будет состоять.

Глава 3. КОМАНДА: ФУНКЦИИ, СОСТАВ И РОЛИ

Итак, мы разобрались с теорией и необходимостью маркетинга в вашей компании. Определились с тем, какие задачи он должен решать.

Думаю, к этой главе Вы уже разложили у себя в голове конкретные боли и потребности своего бизнеса или проекта, которые должны закрывать специалисты вашего будущего отдела маркетинга. А также прикинули, будет это один штатный маркетинг-менеджер с командой подрядчиков, или же у Вас есть ресурсы для того, чтобы проинвестировать создание штатной команды. Но не торопитесь, тут еще есть о чем подумать.

Давайте разберемся в том, из кого должна состоять команда, какие у каждого игрока команды будут функции и роли и какая должна быть иерархия подчинения внутри команды.

Сегодня, в 2021 году, маркетинг разросся и развился до той степени, что внутри него появились десятки совершенно разных специализаций. Читайте: «профессий». Просто «маркетолога» как такового уже фактически не существует. Часто единственное, что роднит разных «маркетологов» – это работа в одном отделе. Какие же они бывают?

ОДИНОЧКИ

Самый древний зверь – менеджер по маркетингу. Еще лет 15 назад это действительно был человек, который отвечает за заказ визиток, сувенирной продукции и полиграфии, мог придумывать какую-нибудь акцию и приносить директору – «а давайте при продаже наших туфель давать тубик крема в подарок».

В те времена маркетинг был практически не измерим и не оцифрован. Как максимум, менеджер по маркетингу мог печатать анкеты-опросники, а потом собирал заполненные и вбивал в цифры в Excel, чтобы показать начальнику результат: «Наша новая акция заставила людей ответить, что теперь они на 22% чаще будут покупать туфли именно у нас». А как это повлияло реально – выяснить никак не было возможно.

То есть аналитическая работа практически отсутствовала, продуктовая и брендовая тоже. Из каналов продвижения были только внешние через подрядчиков – ТВ, радио, почта, периодика. Многие из вас, кто застал бизнес в 90-ых и 00-ых еще могут помнить, что одна единственная реклама на федеральном или местном ТВ могла моментально почти гарантировать рост продаж и спроса на продукт. Добавьте к этому заказ баннера в газете – вот и весь маркетинг. Маркетинг в компании если и присутствовал, то имел больше обслуживающую функцию для остальной компании.

Годы прошли, но типичный «неправильный» вариант менеджера по маркетингу мало изменился. К его подрядчикам добавилась веб-студия, которая разработала и взяла на поддержку сайт, ведет контекстную и таргетированную рекламу, занимается SEO-продвижением. Он получает от подрядчиков отчеты и кидает по почте ТЗ на новые работы. Менеджер по маркетингу сегодня в большинстве компаний – это все в одном и ничего толком. Он играет скорее поддерживающую роль для пассивных продаж, не являясь ни аналитиком, ни стратегом, ни райтером, ни дизайнером и чем-либо еще кроме исполнителя-коммуникатора. Очень распространенный вид. К счастью, вымирающий.

Вторая вариация – это «Маркетолог-все-в-одном». Или просто одним словом – маркетолог. Чаще всего, некомпетентные работодатели хотят, чтобы такой человек назывался *руководителем* отдела/службы/направления маркетинга. Такая роль находится в той же устаревшей и неэффективной системе координат – это тот же самый менеджер по маркетингу, только должен быть в курсе всего-всего-всего что происходит в мире продвижения и рекламы и все это организовывать в компании руками подрядчиков и, конечно, своими собственными. На деле от руководителя в этой роли только название – руководить некем и подчиненных не предвидится. И руководить процессами тоже не получается – они не сформированы и не управляются как таковые.

Такому специалисту начальство говорит: «Будешь по максимуму делать все руками. Сам будешь настраивать контекст, таргет, верстать сайты, рисовать баннеры, ковыряться в аналитике, а что не умеешь – найдешь подрядчика. Но обязательно недорогого и профессионального». Эти два определения противоречат друг другу априори, но денег нет и как их зарабатывать при помощи маркетинга тоже понимания нет. Поэтому «все сам».

«Маркетолог все-в-одном» ходит на совещания вместе с руководителем отдела продаж и другими менеджерами, несет ответственность за все направление, пишет планы и отчеты, осваивает бюджеты. Именно ему ставится супер-задача по организации роста количества покупателей. Ему, а не продавцам и сбыту. Чаще всего потому, что у руководства есть приобретенное заблуждение, полученное от некомпетентных бизнес-тренеров и инфобизнесменов: мол, маркетинг дает взрывной рост, стоит только завести маркетолога чтобы он настроил

несколько рекламных систем самолично. Впрочем, о критических заблуждениях вроде этого мы поговорим позже.

В частых случаях, такой маркетолог еще и занимается совершенно не относящимся к маркетингу вещами просто потому что больше некому – отвечает за склад рекламной продукции, за настройку и поддержание работы CRM, за работу эквайринга у продавцов, за оформление торговых точек и мерчендайзинг и т. д. и т. п.

«Стоп!», – воскликнет внимательный читатель, – «Илья, ты же сам сказал, что хороший эффективный отдел *может* состоять из одного только менеджера по маркетингу и команды подрядчиков! А теперь расписываешь несостоятельность такой модели!»

Да, все верно, может. Но нужно существенно переработать функции, сферу ответственности, задачи, и позиционирование такого сотрудника. Для этого нужно выбросить из функционала все лишнее и сделать его основной компетенцией проектный менеджмент. Такого сотрудника правильнее называть project-менеджером по аналогии с миром программистов и разработки: он обо всем в курсе, все умеет понемногу, но в первую очередь – стратег и аналитик, руководитель над проектами и рабочими циклами, а не «швец, жнец и на дуде игрец». Здесь уместно говорить о том, что project-менеджерами становятся те специалисты, которые имеют опыт работе в команде исполнителей и имеют представление о работе коллег, но в чем-то хороши сами. Потому как скорее всего выросли до своей должности из рядового исполнителя, ответственного за одно из направлений маркетинга.

Функции project-менеджера работающего с подрядчиками, я рекомендую выстраивать таким образом:

- сам занимается аналитикой,
- сам занимается планированием,
- сам занимается продуктом и его упаковкой: посылами, смыслами и позиционированием.

Все. Эти три пункта занимают 30% рабочего времени и 30% фокуса.

Дополнительно к этому сам «руками» занимается той прикладной работой, на которой специализируется и является специалистом. Например настраивает таргетированную рекламу и занимается ее оптимизацией, или занимается контент-маркетингом, или еще чем-то другим *одним*, в чем хорош и чем занимался до того как стал project-менеджером. Это занимает еще 20% фокуса и рабочего времени.

Оставшиеся 50% а отводятся на координирование и менеджмент подрядчиков по всем оставшимся каналам продвижения и направлениям маркетинговой деятельности. И чем больше задействовано подрядчиков и процессов на их исполнении – тем больше этот процент. Он может достигать до 80—90%.

Научно доказанный факт, что один человек не может эффективно держать в фокусе больше 4—5 проектов одновременно. А каждое новое переключение внимания на новую задачу, составляет от 10 до 30 минут, если отвлечь человека или заставить переключиться.

Если Вы хотите нагрузить сотрудника еще ручной настройкой рекламы, работами над сайтом, ведением соцсетей, созданием контента и прочими направлениями, то он потеряет фокус на все по отдельности и на все разом. Если реалии таковы, что у Вас больше маркетинговой работы и сложнее задачи, то тогда нужно больше сотрудников. Компромиссное решение – это 2 или 3 менеджера по маркетингу, между которыми руководитель разделит работу согласно их навыкам и компетенциям. Это будет дороже по части зарплаты, но эффективнее и в конечном итоге выгоднее для бизнеса.

РАБОТА МЕНЕДЖЕРА ПО МАРКЕТИНГУ С ПОДРЯДЧИКАМИ

Вести подрядчиков – это тоже трудозатратная работа. К сожалению, многие руководители и собственники имеют популярное заблуждение, что работа с подрядчиками ограничивается постановкой задачи в чате за одну минуту и получением отчета на почту раз в неделю, на изучение которого тратится один час.

К сожалению, это не так. Во-первых, работа с подрядчиками намного сложнее и требует куда большего внимания. Намного больше времени и фокуса. Даже работа с отчетом – это не простая задача «принял, передал начальнику». Так работают секретари, для маркетолога это недопустимо – все данные нужно обрабатывать.

Во-вторых, как бы Вы не стремились подбирать подрядчиков с наибольшей заинтересованностью и погруженностью в Ваш бизнес (о чем мы поговорим позже), они все равно останутся подрядчиками. У них все равно будут другие клиенты, среди которых всегда найдутся платящие больше денег и дающие меньше работы. Ни один, даже самый лояльный подрядчик не сможет погрузиться в проект так, как штатный специалист, и не сможет иметь такую заинтересованность в результате и мотивацию.

А это значит, что менеджер по маркетингу должен:

- Регулярно составлять ТЗ на новые задачи. Обязательно подробно и письменно, чтобы минимизировать недопонимание и заминки. А иногда и убытки: если подрядчик захочет с Вами посудиться и ТЗ на работы не были должным образом оформлены в порядке, регламентированном договором.

- Проводить живые и онлайн-встречи и созвоны для синхронизации внутренних и внешних рабочих циклов

- Лично общаться с фактическими исполнителями работ со стороны заказчика чтобы обмениваться предложениями и ожиданиями

- Анализировать все полученные отчеты и собирать их в одну стратегическую картину

- Проверять лично по мере компетенций выполненные работы. Да, подрядчики врут и ничего Вы с этим не сделаете. Кто-то больше, кто-то меньше. И дешевые фрилансеры и дорогие премиальные студии. И еще неизвестно кто больше, увы.

- Координировать подрядчиков, собирая их в одну команду. Это мало кто делает, но это очень важно! Мы поговорим об этом подробнее в следующих главах. Тут просто скажу вкратце: отвечать на вопросы подрядчиков в 5 разных чатах или 1 общем – тоже работа.

- Работать с документами. В фактических реалиях менеджер по маркетингу все еще немного бухгалтер и немного юрист. Если у Вас нет отдельного юрисконсульта по договорной работе или бухгалтера, разбирающегося в маркетинге, то именно менеджер по маркетингу будет заниматься договорами, счетами и актами – документооборотом с каждым подрядчиком-контрагентом. В идеальной картине мира маркетолог должен только получать документы на почту и пересылать в бухгалтерию или юр. отдел, но на практике это неизбежное зло. А о вове даже деструктивной роли бухгалтерии мы поговорим дальше.

Учитывайте все это при найме маркетолога-одиночки и постановке ему задач. Чаше всего, если Вам кажется, что менеджер по маркетингу работает неэффективно, в 90% случаев он просто перегружен или занимается не своей работой. И у вас, как собственника, неправильные ожидания от его работы и результата.

Если Вы находитесь на этапе, когда можете себе позволить только одного маркетолога, который при этом не является руководителем и не имеет достаточно широкого опыта чтобы

взять все направление под свою ответственность, то он должен быть в тесном ежедневном диалоге и синхронизациях с собственником. Так как именно собственник является как правило автором и носителей продуктовой идеи и стратегии.

Лично я рекомендую проводить ежедневные и внеплановые координации между маркетологом и собственником. Правило дословно звучит так: «даже у самого занятого собственника всегда должно быть время на созвон с маркетологом. Как директором по маркетингу, так и единственным штатным специалистом». И не когда-нибудь пятым приоритетом после решения всех задач и дел, а сегодня же, сейчас же. В идеале – первым приоритетом.

КОМАНДЫ МАРКЕТОЛОГОВ, ПРИНЦИПАЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ

Итак, менеджер по маркетингу (суть project-менеджер) плюс набор-подрядчиков – это наиболее дешевое решение по закрытию вопросов маркетинга в компании. Но не самое эффективное. Оно не подходит среднему и крупному бизнесу по той простой причине, что при росте количества продуктов, объема трафика и лидов, объему аналитической и продуктовой работы, пропорционально увеличивается самих направлений маркетинговой деятельности, которые невозможно вести в одиночку, даже если они все в руках подрядчиков.

А также растет объем и количество коммуникаций. То есть согласований, подписаний документов, написаний ТЗ и формализации задач на передачу их «наружу». А больше равно дольше. Эти проблемы можно до какой-то поры оптимизировать, например заводить подрядчиков в свою систему CRM или task-менеджер³, типа Битрикс24. Но в какой-то момент все равно выгоды штатной команды перевесят. И работа сразу станет намного быстрее. Потому что начнет функционировать команда, гребущая в одной лодке под руководством одного лидера. Те задачи, которые раньше тянулись на дистанции от идеи до реализации неделями и месяцами, станут занимать часы и дни. Думаю, это очевидно, но проговорю: вместо того чтобы связываться с аккаунт-менеджером подрядчика, подписывать доп. соглашения, писать ТЗ, погружать сторонних сотрудников в идею, согласовывать форматы отчетности и согласовывать правильную реализацию, достаточно просто поставить задачу уже погруженному в проект штатному человеку и уже на следующий день получить от него отчет о выполненной работе.

Давайте разберемся в основных видах структуры и иерархии служб маркетинга. Расположим варианты организации отдела маркетинга по размеру штата.

Схема 1. Руководитель отдела + Команда исполнителей + Подрядчики.

Думаю, тут все понятно. Это самый распространенный вариант. О конкретных составах команд мы поговорим чуть дальше

Схема 2. Руководитель отдела + Руководители проектов (project-менеджеры разных групп каналов) + Команда исполнителей + Подрядчики.

Уже более взрослая история, которая применяется в двух случаях:

– либо когда в команде слишком много людей и их нужно группировать в рабочие группы под руководством отдельного project-менеджера,

– либо когда эти рабочие группы работают над продвижением разных продуктов. Например, Вы продаете собственный B2B-продукт, отдельно от него B2C-продукт, и плюс к этому франшизу своей компании. Продукты выходят принципиально разные и специфика продвижения тоже разная: разные подходы, разные инструменты. Соответственно, разные составы команд.

Схема 3. Руководитель отдела + Команда общих исполнителей группы компаний/холдинга. Матричная система управления.

Достаточно редкая и встречается нечасто. На моей практике я ее встречал только 2 раза и в крупных компаниях (от 500 сотрудников), а в малом и среднем бизнесе она фактически не работает. Ее следует обходить стороной. Почему – подробнее разберем в одной из следующих глав.

³ Task-менеджер – (англ. task manager) программа для управления задачами и проектами: постановки, контроля, оценки.

Ее часто пытаются внедрить с целью экономии на ФОТ (фонда оплаты труда), но возвращаются к классической схеме 1. Вкратце, что нужно знать о такой системе, это то, что она предусматривает подчинение одного исполнителя нескольким руководителям из разных подразделений компании. Или же вариант, когда исполнитель находится в административном подчинении у одного руководителя, а в функциональном у нескольких.

СОСТАВ КОМАНДЫ

Наконец-то добрались! Считаю нужным в явном виде проговорить, что конкретный набор специалистов в команде и распределение по ним ролей зависит от целей и задач вашего бизнеса: нужно брендовое продвижение, голая лидогенерация, создание продукта с нуля или комплексная работа по всем фронтам. Это должен решать непосредственный руководитель отдела, лидер команды.

Конечно, никакой книги не хватит, чтобы подробно описать все задачи и все нюансы работы каждого специалиста-маркетолога. Но основные я опишу, так как до сих пор повсеместно встречаю у руководителей заблуждения на тему требуемого функционала сотрудников, ведущие к управленческим ошибкам. Как минимум непонимание роли оборачивается текущей и конфликтной атмосферой в коллективе, а как максимум – большими убытками, подкашивающими всю компанию в целом.

Руководитель. Мое твердое убеждение – руководить это компетенция, менеджер (в правильном смысле – «управленец») – это профессия. Руководитель – это руководитель и в идеальной картине мира он не должен делать ничего, кроме организации эффективной работы команды. Руководитель – это не только мозг, стратег и администратор, а еще и «обслуживающий персонал» для всех своих сотрудников. Он решает вопросы и проблемы каждого из специалистов, делает так, чтобы работать им было комфортно и, самое главное – результативно. Ответственный за командную работу, за слаженность, за распределение ролей в отделе. Именно руководитель «читает» каждого из подчиненных и комбинирует их компетенции и личностные качества: если Маша медленная но скрупулезная, то в пару к ней нужен Сережа, который мультизадачный и проактивный, а к ним Вову – который как-то делает все на коленке, но оно всегда работает и тушит пожары. И так далее.

Руководитель видит все поле боя сверху и принимает решения, переставляя фигуры на шахматной доске. У него самый широкий взгляд на проект и продукт.

Внимание! Широкий – не значит подробный! Руководитель не должен быть в курсе каждой мелочи, например того, какое ключевое слово с каким синтаксисом в какой словоформе работает в контекстной рекламе: «купить бетононасос оптом» в кавычках или нет. Или того, какая частотность у каждого из 200 объявлений в Facebook. Или того, как называется каждый из шрифтов, используемых в баннерах. Более того, нанимаемый руководитель даже не должен уметь разбираться подробно во всех этих тонких нюансах.

Для этого у руководителя есть команда профессионалов, владеющих этой информацией и этими навыками, находящихся на острие нововведений в инструментарию.

Руководитель может в критической ситуации взять какой-то инструмент, канал лидогенерации или направление работы под личный контроль в свои руки, но это не должно становиться постоянной практикой. Иначе пострадает основная работа руководителя – руководить.

Итак, главная задача руководителя службы маркетинга – собрать вокруг себя профессионалов в слаженную команду и вести ее к намеченным целям и задачам. И оптимизировать ее работу: работать над автоматизацией процессов, над повышением эффективности всего маркетинга компании. Начиная внедрением сквозной аналитики и заканчивая написанием прозрачных регламентов и должностных инструкций.

Также руководитель отвечает за внешние коммуникации и циклы отдела маркетинга – с менеджментом, с собственником и, самое главное, с руководителем отдела продаж.

Трафик-менеджер. Контекстолог.

Он же PPC-специалист (от обозначения типа оплаты за рекламу – pay-per-click).

Специалист, настраивающий и ведущий рекламные кампании в Яндекс. Директ, Google Adwords и регулярно ежедневно их оптимизирующий. Запускает А/В-тесты объявлений, креативов, посылов и рекламных предложений. Находится в тесном соприкосновении с поставщиками контента. В идеале создает его для себя сам, но лучше если берет его у тех, кто его делает более качественно – у дизайнеров и контент-менеджеров. Дает еженедельные отчеты по рекламным кампаниям со своими предложениями и инициативами – что изменить, что добавить и убрать на уровне как самих кампаний так и маркетинга всего продукта.

Трафик-менеджер. Таргетолог.

Должность, аналогичная контекстологу, только в этом случае специалист заведует таргетированной рекламой: Facebook и Instagram, Вконтакте, сети myTarget и т.д.. Разница в том, что таргетированная реклама дается в социальных сетях, а значит нужен тесный контакт с SMM-менеджером: взаимная обратная связь по запускаемым активностям. Так как в половине случаев трафик с таргета приходит на страницы в соцсетях, а оттуда привлеченные клиенты обращаются в мессенджеры и личные сообщения соцсетей – в Direct, Messenger или остаются в комментариях.

SMM-менеджер.

SMM – (от англ. social media marketing) маркетинг в социальных сетях. В последнее время круг обязанностей и работы SMM-щика существенно вырос. Если раньше они просто отвечали за оформление, регулярное наполнение соцсетей и постинг контента, и это была третьестепенная по важности роль в общей системе маркетинга, то сейчас она стала едва ли не самой главной.

Соцсети расширяют свои возможности и функционал, и уже стали не просто «визитками» компании, а интернетом в интернете. SMM-стратегия выделилась в отдельную сложную вещь. К написанию контент-планов и размещению постов добавились:

- разработка SMM-бренда,
- общение с подписчиками и первичная обработка обращений,
- проработка контактов с аудиторией через интерактив в Stories,
- составление и реализация собственной воронки прогрева аудитории,
- организация фото- и видео-продакшна,
- организация прямых эфиров с сотрудниками и собственником,
- организация промо-акций в соцсетях, конкурсов и розыгрышей,
- комьюнити-менеджмент, который в принципе можно даже выделять в отдельную должность.

Многие компании даже переходят на отдельный SMM-отдел наравне с отделом маркетинга, который делает «все остальное». Если для компании соцсети – основной и главный канал развития и продаж, то соответственно и вышеописанные пункты разрастаются настолько, что требуют рабочего времени не одного, а 3, 5 и более человек.

Здесь хочу обратить внимание вот на какой момент. Многие руководители, да и мои коллеги-преподаватели склонны безапелляционно объединять должности SMM-менеджера и таргетолога. Они исходят из такой логики, что и то, и другое связано с соцсетями. Я против такого подхода и считаю критической ошибкой вменять SMM-щикам настройки рекламных кампаний. Когда-то несколько лет назад это было уместно и корректно, сегодня же нужно обязательно разделять эти должности. Главная причина – развитие и расширение обеих специальностей. Настройка таргетированной рекламы за последние 2—3 года кратно усложнилась, обросла тонкостями и нюансами. Сами рекламные системы в разы увеличили свой функцио-

нал и количество тонких настроек. Равно как и соцсети получили куда больше возможностей. Тот же Instagram из простенькой штуки для размещения моментальных фотографий превратился в мощный инструмент работы с аудиторией: с охватами, с вовлеченностью, даже возможностями вести продажи. Первая причина, по которой я не рекомендую такой подход – это как раз то, что каждая из составляющих разрослась вполне себе в отдельное направление. А вторая – это разность типажей и наборов компетенций, особенностей мышления и восприятия для них. Они там действительно совершенно разные, мы поговорим об этом в следующей главе.

Контент-менеджер.

Возвращаясь на рынок специальность. Условно пропала она потому, что несколько лет назад контент требовался в основном для сайтов, чтобы они хорошо индексировались и попадали в топы запросов. Тогда алгоритмы поисковиков были не настолько умны и среди специалистов по поисковой оптимизации была популярна присказка «content is the king» (контент – король). С тех пор алгоритмы поумнели и не так много значения придают контенту, переключившись на сложные расчеты полезности сайтов целиком. А присказка вернулась. Потому что теперь контент – это самое главное в социальных сетях и на Youtube. Контент стал более медийным и сместился с текстов в пользу видео и графики. Производство собственного контента – это то, что нужно сейчас любому бизнесу. И ответственный за него человек должен быть максимально погружен в проект, поэтому не очень выгодно иметь контент-менеджера вне компании на аутсорсе или подряде.

Начиная с года 2016—2017 под 80% запросов в поисковиках ведут на Youtube. Так как мобильные гаджеты и скорость интернета позволяют смотреть видео не только дома с ПК, а везде и в любое время. Контент-менеджер и SMM-специалист должны быть в вашей компании лучшими друзьями.

На практике специалисты по контенту, как наиболее грамотные и обученные написанию текстов, совмещают в себе SERM-менеджеров (SERM – управление репутацией, работа с отзывами). То есть ответственных за обработку отзывов о продукте, компании и организации как работодателе, а также за написание новых отзывов.

ВНИМАНИЕ! Обработка отзывов – это целая наука и ни в коем случае нельзя допускать к ответам на отзывы людей, которые не умеют этого делать правильно. Обработке отзывов посвящен ряд статей в Сети и даже отдельные мастер-классы и курсы. Пожалуйста, убедитесь что руководитель отдела маркетинга в курсе правил и принципов работы с отзывами. И вам, как собственнику и руководителю это будет очень полезно. Отзывы – это лицо компании.

К слову о написании отзывов о самих себе: да, это нечестно и некрасиво. Но это реалии рынка. Писать отзывы о себе и заказывать их у специалистов можно и нужно. Но повторюсь – писать их должен только человек, умеющий это делать правильно. В противном случае заведомо подложные отзывы бросаются в глаза и имеют противоположный эффект. В лучшем случае это выглядит комично, в худшем – опускает вашу репутацию на уровень плинтуса похлеще негативных отзывов. Особенно если речь об отзывах о вас, как работодателе.

Специалист по рассылкам

Еще одна отдельная наука внутри маркетинга – это рассылки. Родившиеся как email-маркетинг, они сейчас превратились в большой пласт работы по настройке авто-воронок и автоматических рассылок не только по email (которые до сих пор отлично работают во многих сферах бизнеса), но и в мессенджерах и авто-прозвонах. Сложные ветки скриптов для систем рассылки сообщений и звонков, постоянная их оптимизация и тесты – это к специалисту по рассылкам. Или авто-воронкам – как Вам больше нравится. Работа этого маркетолога так же тесно связана с активностями SMM и трафик-менеджеров. Так как у воронок есть т.н. «точки входа» –

мини-лендинги или обращения в ЛС в соцсетях, на которые людей приводит как органический трафик, так и специально настроенная реклама. Сюда же относится CRM-маркетинг – также новое направление работы, связанное с ведением рекламных активностей над теми, кто уже имел контакт с продавцами. Например проработка и реализация воронок и алгоритмов реактивации базы клиентов.

SEO-специалист.

SEO – (от англ. Search Engine Optimization) оптимизация в поисковых системах. SEO-шник – это специалист по поисковой оптимизации, задача которого – обеспечивать органический поисковый трафик на сайты компании. Этот трафик – поток потенциальных клиентов, и его можно назвать условно-бесплатным. Так как в отличие от контекста или таргета нет прямой оплаты за переходы на сайт. Но есть другие расходы. В первую очередь, на инструментарий для обеспечения результата. А сам результат результат – это Ваш сайт, выдающийся пользователям на первой (или первых) страницах Яндекса, Google и других поисковых системах, при вводе ключевых слов, связанных с Вашим продуктом.

В настоящее время SEO-шники редко являются частью штатной команды, просто потому что только у крупных компаний есть достаточно работы для полной загрузки сотрудника задачами и в тех случаях, когда неотъемлемой и важной частью продвижения и продаж являются несколько сложных и объемных сайтов, на которых есть много контента. Например, для крупных интернет-магазинов.

Списывать SEO, как способ привлечения трафика и увеличения продаж, нельзя. Сайты нужно обязательно оптимизировать, дорабатывать, менять под требования обновившихся поисковых алгоритмов Яндекса и Google. И SEO-работы обязательно должны быть запланированы и прописаны в маркетинговой стратегии компании. Нельзя один раз настроить и забыть, потому что алгоритмы поисковых систем меняются ежегодно и даже ежемесячно, а значит сайт нужно постоянно под них адаптировать. Тем не менее, для таких работ чаще всего достаточно аутсорса или подрядчика.

Менеджер по партнерскому маркетингу.

По-простому – маркетолог-коммуникатор. Это человек, основная задача которого – внешние коммуникации на почве продвижения и рекламы продуктов компании. Например:

- интеграции с блогерами и совместные с ними активности,
- размещение рекламы на сторонних партнерских ресурсах – отраслевых сайтах, сообществах, в периодике,
- проведение рассылок силами партнеров,
- организация участия в мероприятиях и выставках
- первичные переговоры с сессионными подрядчиками и так далее.

Часто коммуникатор выполняет и роль пиар-менеджера. Если в вашем бизнесе пиар играет важную роль и нужен отдельный пиарщик – то выведите его в отдельную должность. Если нет – с его функциями могут достойно справляться коммуникаторы.

Дизайнер.

До сих пор еще встречается в качестве штатного сотрудника. Тут все понятно. Дизайнер рисует графический контент для внутренних заказчиков – SMM-щика, трафик-менеджеров, контент-менеджера, рассыльщиков-воронщиков, коммуникаторов. При должной загрузке действительно выгодно иметь штатного дизайнера. На деле же почти стандартом сейчас стало привлечение фрилансеров.

Аналитик.

На мой взгляд, аналитик – главный человек в отделе, хотя встречается редко и только в больших компаниях. Он должен аккумулировать все результаты работы и планы, выносить гипотезы. Прямые обязанности – выявить закономерности, построить зависимости и дать предложения. Находится в ежедневном контакте с руководителем, видящим картину целиком и с каждым из исполнителей.

И еще с десятков разных узкоспециализированных специалистов, которые могут быть в компании из-за специфики ее работы. Например, куратор BTL-мероприятий и выставок, специалист по мерчендайзингу и trade-маркетингу, промо-акциям, оформлению торговых залов и т. д.

Функции ролей выше могут объединяться – если дизайнер или контент-менеджер имеет хорошие навыки коммуникатора и у него есть на это достаточное количество рабочего времени и свободного фокуса – то почему нет? Так же как человеком-воронкой и аналитиком скорее всего может быть кто-то из трафик-менеджеров, например таргетолог. Вполне можно объединить эти роли, если они не будут мешать друг другу.

Конкретные примеры, наборы.

Понимаю, что описанное выше хоть и дает ответы на многие вопросы, но лично Вы задаете сейчас вопрос:

«Все это вроде как понятно, но из кого нужно собрать отдел конкретно мне в моем случае?».

Разумеется, универсального решения нет и точный состав команды сможете составить либо Вы сами, либо Ваш профессиональный нанятый руководитель службы маркетинга, либо при помощи специалистов специализированной консалтинговой компании. Для этого нужно хорошо разобраться во всех нюансах и аспектах вашей компании, в специфике и в ваших продуктах.

Более того, нормально, если оптимальная команда будет собрана не с первой попытки. Одна из первых задач руководителя отдела маркетинга – это как раз написать стратегию продвижения и подобрать под нее исполнителей.

Подведем черту важным тезисом:

когда маркетолог *на своем месте* – ему хорошо. И если он профессионал в своем деле, то в этом случае дает результат в виде денег и клиентов.

ПОДРЯДЧИКИ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

Перед тем как разбираться с окончательным составом вашей команды маркетологов и тем, каких подрядчиков нужно привлекать, нужно разобраться, кто же такие эти подрядчики и какие есть особенности работы с ними.

Глобально и условно подрядчики в маркетинге делятся на два вида:

- веб-студии и маркетинговые агентства,
- фрилансеры.

Агентства

В этом варианте есть некая своя собственная команда подрядной организации, от лица которой с Вами коммуницирует аккаунт-менеджер или проект-менеджер. Он принимает от Вас задачи, отдает на проценку по деньгам и срокам команде, занимается документами. Если это проект, то еще и руководит своей командой исполнителей.

Веб-студии, digital-студии, digital-агентства, маркетинговые агентства – это все названия примерно одного и того же, компании, оказывающей услуги разработки сайтов, продвижения и рекламы, маркетинговых услуг. Поэтому чтобы далее не путаться, буду называть их одним словом: агентство.

Что нужно обязательно знать при работе с агентствами.

У каждого агентства есть ряд клиентов помимо вас. В разных случаях один проект-менеджер может вести от 3 до 20 постоянных клиентов, распределяя задачи от них по своей команде исходя из приоритета, выгодного агентству. Это важный момент, хоть и очевидный. Приоритетность задач не зависит от Вас и ваших действий.

Будьте готовы к тому, что, во-первых, скорее всего, Вы не будете самым приоритетным клиентом. Поэтому задачи, поступившие от вас, не будут выполняться моментально. А во-вторых, ни один из сотрудников агентства не будет погружен в Ваш бизнес и продукт так, как Вам того хотелось бы. В-третьих, работа с агентством – это всегда долго. Разработка простого одностраничного сайта может затянуться на месяц, а большого интернет-магазина на год. Настройка рекламы в одной рекламной системе – на неделю, а правки, занимающие 5 минут, будут делаться в течение нескольких дней.

В-четвертых, очевидно, что лояльнее всего сотрудники агентства будут относиться к задачам и проектам той компании, которая платит больше и требует меньше. Головная боль любого проект-менеджера – это клиент, который ежедневно обрывает телефон, сыплет десятками мелких задач, а на выходе платит 5—10 тысяч рублей в месяц. Отношение (равно «качество выполняемых работ») к таким клиентам соответствующие.

В-пятых, самое главное при работе с любым внешним исполнителем – это четкие подробные ТЗ.

По своему опыту работы по обе стороны, как в агентствах, так и на стороне заказчика, могу с уверенностью сказать, что это главная заповедь. Голосовые сообщения в мессенджерах, короткие описания задачи «по наитию» – это путь вникуда. Как минимум, это грозит долгой и неэффективной работой, результат которой Вас не устроит. А как максимум – конфликтом и прекращением сотрудничества. Я проверял это лично на своих клиентах, когда был проект-менеджером в агентстве, а также на своих сотрудниках, некорректно ставящих ТЗ подрядчиками.

Вообще, писать ТЗ – это отдельное искусство и наука. Как говорится, «без внятного ТЗ – результат ХЗ». Хорошее ТЗ – это расписанное до буквы, до цифры, до пикселя, задание, напи-

санное языком «для самых маленьких и глупых», расписанное на нескольких листах текстового документа настолько подробно, насколько это вообще возможно. Если можете нарисовать от руки на бумаге прототип баннера или сайта – сделайте это. Если можете приложить образец конкретного нюанса вроде цвета кнопки или понравившегося слова в чужом рекламном объявлении – прикладывайте. Пишите ТЗ так, как будто описываете не свою задачу и идею взрослому профессионалу, а объясняете 5-летнему ребенку, как завязывать шнурки. Никто не обидится, Вам только скажут спасибо. Потому что с исчерпывающим ТЗ работать проще всем. И лояльность агентства к вам, как к заказчику, очень вырастет.

Да, расписывать подробное ТЗ долго. Но в сухом остатке это экономит кучу времени и денег. Особенно если научиться это делать на потоке и пользоваться прошлыми заготовками. Потому что то, что очевидно Вам – не очевидно остальным. Это очень важно.

В-шестых, никогда нельзя надеяться на подрядчика полностью, даже если он обещает делать все под ключ и брать деньги только за результат. Нужно держать под контролем понимание агентством вашего продукта и бизнеса и стараться максимально погрузить их в свой проект, содействовать вовлеченности.

А вот тут пролегает граница. В-седьмых, не пытайтесь вмешиваться в рабочие циклы агентства и «учить их работать». Если Вас не устраивают результаты работы по конкретным направлениям или задачам (например, креативы в объявлениях не соответствуют брендбуку или на сайте неверные УТП, не соответствующие идее продукта), то формулируйте это по фактам на языке результата и передавайте project-менеджеру в формате «это получилось неверно потому что...», но никак не «вы делаете все не так, Ваши специалисты работают плохо». А о том, что работа агентств всегда дольше, чем штатной команды, и что у них всегда заведомо меньше вовлеченность и заинтересованность в результатах, Вы уже предупреждены.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.