

Самая покупаемая в России книга по маркетингу

Игорь Манн  
**Маркетинг**  
**на 100%** ремикс  
Как стать хорошим менеджером по маркетингу



# **Игорь Борисович Манн**

## **Маркетинг на 100%:**

### **ремикс: Как стать хорошим менеджером по маркетингу**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=159335](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=159335)*

*Маркетинг на 100 %: ремикс: Как стать хорошим менеджером по маркетингу / Игорь Манн. – 15-е изд.: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2017*

*ISBN 978-5-00100-692-3*

### **Аннотация**

Перед вами настоящий маркетинговый бестселлер.

Книга «Маркетинг на 100 %» была номинирована в 2003 году на «Книгу года» (раздел «Деловая литература»). В 2003, 2004 и 2005 годах была признана лучшей книгой года Гильдией маркетологов.

В 2004 году, согласно отчету сообщества E-xecutive.ru, стала единственной книгой российского автора, вошедшей в топ-10 книг по маркетингу, и названа лучшей книгой в категории «Маркетинг как технология».

Книга рекомендована широкому кругу читателей: ученикам экономических классов средних школ и студентам высших учебных заведений, менеджерам и директорам по маркетингу,

руководителям коммерческих служб, руководителям компаний и предпринимателям.

Для многих ваших коллег эта книга уже стала настольной.

# Содержание

От автора	5
Предупреждение читателю и гарантия автора	8
Вступление	10
Путь к работе	15
Кого они хотят и кого они возьмут?	15
«Требуется менеджер по маркетингу с опытом работы»	24
Ваш первый рабочий день	30
Суша теория, мой друг	34
Скажите мне, что такое маркетинг, и я скажу, какой у вас маркетинг	34
Забудьте все, чему вас учили	37
Конец ознакомительного фрагмента.	41

**Игорь Манн**  
**Маркетинг на**  
**100 %: ремикс.**  
**Как стать хорошим**  
**менеджером по маркетингу**

**От автора**

Читайте больше.

Читайте, когда  
выпадает свободная  
минута.

Тут у э-книг  
преимущества :-)

Ваш Игорь Мачи

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Манн И. Б., 2003

© Манн И. Б., 2009, с изменениями

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

\* \* \*

# Предупреждение читателю и гарантия автора

*Каждая формула, включенная в книгу,  
уменьшает число ее читателей вдвое.  
Стивен Хокинг*

Эта книга – не научная монография.

Вы не найдете в ней математических формул, пространственных рассуждений и размышлений, сложных моделей и запутанных определений. В ней даже нет авторского определения того, что такое маркетинг (как дать определение тому, что для тебя почти полжизни?).

Эта книга не о стратегическом маркетинге.

Модное слово «брендинг» не упоминается ни разу.

Тот, кто хочет прочитать об управлении маркетингом, должен найти другую книгу.

Тому, кто хочет больше узнать о теории маркетинга, придется поискать иные источники.

Эта книга – практическое пособие о том, как делать маркетинг лучше и как стать хорошим менеджером по маркетингу.

Книга основана на моем опыте консультанта, а также работы в телекоммуникационной отрасли и фотобизнесе (оптовая торговля), где маркетинг был нацелен на поддержж-

ку продаж.

Подойдет ли книга для вас? Будут ли полезны вам мой опыт и мои советы?

Я могу гарантировать: в какой бы отрасли и на какой бы позиции вы ни работали, вы найдете в книге что-то ценное и полезное для себя (или своих сотрудников) и для своей компании.

# Вступление

*То, что мы узнаем о маркетинге в университетах, – это сплошная научная фантастика.*

*Александр Хайем*

Знаете ли вы, сколько книг написано про маркетинг?

Если воспользоваться поиском в разделе «Бизнес-книги» интернет-магазина amazon.com, то на слово marketing появляется более 300 000 ссылок, а на словосочетание marketing management – около 40 000 ссылок.

У нас, в России, выбор попроще. В интернет-магазине ozon.ru на июль 2008 года предлагалось 1068 книг о маркетинге и всего 55 книг об управлении маркетингом.

Еще один повод учить английский язык.

После этого уже не удивляет утверждение, что существует более 500 определений маркетинга. Ведь практически каждый автор старается дать свое собственное, оригинальное определение (см. [Приложение № 3](#)).

В этом смысле данная книга – исключение.

Эта книга не о том, что такое маркетинг, что в него входит и почему. Эта книга о том, как стать (и быть) хорошим менеджером по маркетингу. Как делать хороший, правильный

маркетинг, и делать его на 100 %. Именно этого ждут от вас начальство и коллеги.

«Почему на 100 %?» – спросите вы. Отвечаю. В чем чаще всего упрекают маркетинг и менеджеров по маркетингу? В том, что не видны результаты деятельности, иногда в том, что результаты есть, но их трудно или невозможно измерить. Многие менеджеры по маркетингу мучаются, не зная, как подтвердить эффективность своей работы. Я же – еще в прошлом столетии – решил для себя эту проблему.

Летом 1997 года меня пригласили консультантом в московский офис компании AT&T, чтобы поднять качество маркетинговой поддержки. Чтобы лучше понять ситуацию, я провел опрос менеджеров по продажам и топ-менеджеров компании и задал им всем четыре вопроса:

1. Как вы оцениваете маркетинговую активность компании за последний год (по пятибалльной шкале, пять – максимум)? И почему?
2. Что бы вы больше всего отметили в работе службы маркетинга?
3. Что не удастся, не сделали («узкие места»)?
4. Что надо сделать срочно?

Средняя оценка составила 2,86 балла, или 57 %, что явно далеко от 100 %. Ответы на вопросы позволили мне понять, что делалось правильно, что было пропущено, не начато или исполнено неправильно.

Забегая вперед, я скажу, что через три года нам удалось получить во время очередного, ставшего ежегодным, опроса результат в 98 %.

Да, это не 100 %. Но это очень, очень близко.

Для того чтобы получить такую высокую оценку от 30 с лишним опрашиваемых, моей команде и мне приходилось в течение года выкладываться больше чем на 100 %!

Выполнять очень-очень много и очень-очень качественно.

Интернет-сайт, выставки, директ-мейл, печатные материалы, маркетинговая информация, семинары, многочисленные и разнообразные маркетинговые программы – все, что мы делали и разрабатывали, мы реализовывали с дальним прицелом – получить 100 %!

И первый совет, который я могу дать вам в этой книге, – проведите такой опрос в своей компании. Все последующие страницы этой книги будут о том, как добиться высоких результатов, как стать хорошим менеджером по маркетингу, как делать маркетинг на 100 %.

Одна из читательниц считала для себя количество полезных советов, которые она нашла в этой книге. Она написала мне письмо, в котором сказала, что многие книги, которые ей доводилось читать, были книгами «одной идеи». И попеняла мне, что я «упаковал» столько советов и идей в одной книге... «Вы могли бы издать их не меньше десятка!» – написала она.

Что же... Такой у меня стиль... Пусть другие пишут

многотомники...

Это переиздание точно вызовет у нее очередной печальный вздох... (Ну, Ольга, извини!)

В этой книге минимум теории и максимум практических советов. Многие из них оригинальные, некоторые мне подсказали практика и советы других хороших менеджеров по маркетингу, некоторые я вычитал из книг и статей.

«Я не большой читатель книг. И все же кругом циркулирует масса идей, о которых я не могу не слышать. Многие из вас увидят в этой книге мысли, которые покажутся украденными у другого автора...

Иногда бывает, что я пишу... вещи, которые я действительно стибрил у других авторов, но обычно это происходит бессознательно. Такое случается со всеми творческими людьми. Если я понимаю, что на меня повлияла какая-то идея, то я в состоянии достаточным образом изменить ее так, чтобы замаскировать заимствование. То, что я на самом деле подворываю, как правило, остается необнаруженным. На моем уровне заметности было бы просто глупо заниматься плагиатом преднамеренно. В огромном большинстве случаев там, где вы видите явное сходство между моей и чьей-то работой, это всего лишь совпадение...». Лучше не скажешь, г-н Скотт Адамс (автор «Дилберта»).

А я большой читатель книг.

И я тем более согласен с вами.

Читайте с карандашом или ручкой в руках, загибайте

страницы, делайте копии, помечайте интересные места – получите от этой книги максимальную пользу.

Удачи, коллега!

# Путь к работе

## Кого они хотят и кого они возьмут?

*Для того чтобы быть незаменимым, нужно всегда быть не таким, как другие.*

*Коко Шанель*

*Начало карьеры – дар богов; остальное – тяжелейший труд.*

*Никколо Паганини*

Должность менеджера по маркетингу продолжает оставаться популярной.

Все большее число руководителей хотят видеть в своем штате менеджера по маркетингу, и это хорошая новость и для тех, кто сейчас учится, и для тех, кто уже работает в маркетинге, и для тех, кто только думает начать новую карьеру.

Если руководство (руководитель) компании задумывается над тем, не пора ли нанять менеджера по маркетингу, то для этого может быть несколько причин. Поэтому во время встречи с будущим начальником я бы посоветовал вам узнать, почему открывается эта вакансия.

Маркетинг включает в себя широкий спектр деятельности. В разных компаниях должность менеджера по марке-

тингу подразумевает занятие одним или несколькими видами деятельности из списка: реклама, продвижение, PR, управление брендом, маркетинговые исследования, ценовая политика, мониторинг рынка и конкурентов. В некоторых организациях он занимается продажами, развитием каналов продаж и логистикой. Я могу привести множество примеров, когда менеджер по маркетингу (часто в силу хорошего общего экономического образования) выполнял совершенно несвойственные ему задачи и функции.

Чтобы этого не происходило, и те, кто нанимает, и тот, кого нанимают, должны в самом начале четко определиться, что требуется от менеджера по маркетингу.

Интервью, которое может в этом помочь, как правило, проходит в несколько этапов.

В зависимости от того, кто проводит собеседование, перед вами как кандидатом на должность менеджера по маркетингу стоят разные задачи.

Если это ваш непосредственный руководитель, то нужно доказать, что вы хороший сотрудник и хороший специалист.

Если ваш интервьюер – менеджер по подбору персонала, то следует показать в первую очередь, что вы хороший сотрудник и коллега (как правило, они не тестируют вашу профпригодность). Однако некоторые HR-менеджеры могут оценить и уровень вашего профессионализма.

Можно не спрашивать на собеседовании: «Какие у меня будут обязанности?» Лучше спросить: «Чего вы ожидаете от

меня?» Этот вопрос даст вам гораздо больше, поверьте. И вас отличит в лучшую сторону как человека действия и результатов.

Должностные инструкции пишутся и обычно сразу же забываются. Кроме того, обязанности, которые вам придется исполнять в действительности, могут значительно отличаться от тех, что вам опишут, – к тому же их может оказаться гораздо больше.

До собеседования постарайтесь узнать как можно больше о компании, в которую вы хотите прийти работать. Люди, которые будут проводить с вами собеседование, будут приятно удивлены вашей осведомленностью, а вам самим будет проще продемонстрировать свою способность мыслить и даже, может быть, предложить конкретные первые шаги.

В последнее время все чаще практикуется проверка кандидатов на умение нестандартно мыслить (это удобно для работодателя, так как позволяет ему достаточно быстро отсеивать кандидатов).

В отношении специалистов по маркетингу, от которых ждут нестандартности мышления, это совершенно нормальный ход.

Будьте готовы.

Один мой знакомый рассказал мне такую историю.

Он проходил собеседование в компании, которая требовала от кандидатов хорошего знания английского языка.

Мой знакомый не знал его вообще.

В целом он очень понравился и подходил по всем критериям – кроме полного незнания английского языка (в школе он учил немецкий).

«Извините...» – сказали ему.

«Это вы меня извините, – ответил он. – Вы сказали, что мне необходимо знать английский, чтобы я мог проходить ваши тренинги? Давайте так. Если вам нужен сотрудник, чтобы продавать, то берите меня – я продам. А если вам нужен сотрудник, чтобы проходить тренинги на английском, – то, конечно, берите другого».

Его взяли.

Продал он и в самом деле много.

А английский выучил позже.

Одним из известных нестандартных вопросов является следующий: «Почему крышки от канализационных люков делают круглыми?» (Не знаете? На всякий случай – чтобы чувствовать себя спокойнее – спросите ответ у того, кто знает. Подсказка: существует несколько вариантов ответа.)

Вас также могут попросить быстро прикинуть объем потребления карандашей в Германии (или на Чукотке, или в Московской области) либо загадать загадку наподобие тех, которыми мы увлекались в детстве («А и Б сидели на трубе. А упало, Б пропало. Кто остался на трубе?»).

А вот еще нестандартная задача. Надо признаться, что я не смог на нее ответить так, как считалось правильным, но помните: от вас ждут не правильного ответа, а нестандарт-

ного мышления. Даже неправильный ответ, подкрепленный неожиданным, нестандартным решением, может дать вам фору.

Итак, представьте себе такую ситуацию.

Вы ведете машину.

На автобусной остановке, которую вы проезжаете, стоят трое.

Пожилая женщина, которой срочно нужно в больницу.

Ваш старый друг, с которым вы давно не виделись.

И девушка вашей мечты (для читательниц: ваша подруга и мужчина вашей мечты).

Кого из них выбрать, притом что в вашу машину можно посадить только одного пассажира? Должны ли вы подвезти больную пожилую женщину? Или своего друга, которого вы не видели тысячу лет? Или взять с собой ту, о которой вы мечтали и которую, может быть, больше никогда не увидите?

У вас есть минута, чтобы предложить решение.

А вот правильное, с точки зрения интервьюеров, решение: «Я бы отдал ключ от машины своему другу и попросил его отвезти пожилую женщину в больницу. А сам остался бы ждать автобуса вместе с девушкой моей мечты».

Во время интервью задавайте как можно больше конкретных вопросов. Только в этом случае вы сможете представить себе, какого характера работа вас ожидает. Говоря на язы-

ке маркетинга, у компании есть потребность в менеджере по маркетингу, специалисте, и вы, заранее получив как можно больше информации, должны стать тем предложением, которое полностью удовлетворит их потребности. Вот несколько вопросов, которые могут помочь вам:

- Был ли раньше в вашей компании менеджер по маркетингу? Если нет, почему вы открываете эту позицию? Если был, то почему он ушел?

- Что понимается под маркетингом в вашей компании?

- Место маркетинга в компании?

- С кем мне придется работать?

- Какой бюджет на маркетинг в вашей компании и как он устанавливается?

- Каких результатов моей работы вы ждете на следующий день после того, как вы меня наймете, через месяц, 90 дней и через год?

Слушайте ответы внимательно и обязательно делайте записи.

## **Несколько слов о вашем резюме**

Вы в маркетинге, коллега! Ваше резюме не должно быть похожим на другие.

Оно должно быть построено по всем правилам маркетинга.

Если руководитель компании или менеджер по набору персонала сомневаются: «Может ли кандидат, резюме которого выглядит безлико и блекло, сделать яркий маркетинг для нас?», то, скорее всего, их сомнения оправданны.

Покажите мне ваше резюме, и я многое скажу о вас как о специалисте.

На позицию, на которую претендуете вы, будут рассматриваться еще несколько кандидатов (ужаснитесь вместе со мной: если вы размещаете свое резюме в Интернете, то с вами будут конкурировать сотни, тысячи других кандидатов; отличиться от других в Интернете еще сложнее).

Выделитесь! Сделать это можно самыми разнообразными способами. Главное, чтобы вы не были похожи на других.

Десятки писем, которые я получил от читателей первого и второго изданий, содержали вопрос: «Как, как выделиться?»

Мой ответ – читайте книги о том, как устроиться на работу, и ищите идеи там. А также попробуйте сделать то, что, как вам кажется, еще никто не делал, – и вы уверены, что это сработает (но знайте меру!).

Подсказка: вы можете найти массу идей в книгах о прямой почтовой рекламе.

Покажите в резюме ваш характер (чувство юмора, например), профессионализм, творческие способности.

Поработайте над резюме, и тогда оно начнет работать на вас.

На эту тему написано множество специализированных книг, не поленитесь просмотреть хотя бы некоторые из них. Используйте приведенные в них примеры резюме как основу. Не пытайтесь переписывать их – это могут заметить и решить: «Все, на что он способен, – использовать чужие идеи, нам такой не нужен».

## **Требования к опыту работы кандидата невысоки**

Если вы – вчерашний выпускник или еще учитесь в институте, то возможными критериями, которыми станет руководствоваться менеджер по персоналу или потенциальный руководитель, будут тема дипломной работы, средний балл, предоставленное резюме (как оно сделано), внешний вид и манеры.

Во время собеседования вы должны продемонстрировать способность мыслить (желательно нестандартно), умение анализировать, воображение, коммуникабельность, трезвую оценку своих способностей (и запросов), способность принимать решения и действовать самостоятельно. Все эти качества, естественно, надо развивать заранее.

Постарайтесь пройти за время учебы несколько видов практик. Идеальный вариант – поработать; у таких выпускников шансы написать интересную дипломную работу будут на порядок выше, чем у их коллег-теоретиков. Следовательно-

но, выше и шансы устроиться на хорошую работу.

Если вы стремитесь попасть в какую-то определенную компанию, то можно предложить поработать у них какое-то время бесплатно (чаще всего компании принимают такие предложения летом, когда их сотрудники находятся в отпусках, – это наиболее удобное время и для вас).

Если вы продемонстрируете отличные деловые качества, вас могут не только взять в штат, но и заплатить за тот период, который вы проработали бесплатно.

# «Требуется менеджер по маркетингу с опытом работы»

Когда компании требуется менеджер с опытом работы, то в дополнение к уже приобретенным деловым качествам могут потребоваться наработанные связи и контакты.

От вас будут ждать конкретных предложений, и вы должны четко представлять, как они могут быть реализованы на практике.

При поиске кандидата с опытом работы руководство компании и менеджер по персоналу ожидают от него многого, поэтому многого могут и потребовать.

Но всегда бывают исключения.

Моя первая работа в международной компании – менеджер по маркетинговым коммуникациям в московском офисе швейцарского химического концерна Ciba-Geigy (сейчас Novartis), отделение «Защита растений».

В то время я был ассистентом на кафедре «Внешнеэкономическая деятельность и зарубежный опыт управления» факультета международных экономических отношений Московского института управления (ныне Государственный университет управления). Я читал лекции, вел семинары и очень любил эту работу. Все меня устраивало. Но мои студенты, многие из которых в то

время уже сами трудились в кооперативах и на совместных предприятиях, стали спрашивать меня: «Игорь Борисович, а почему вы нигде больше не работаете?» (Читайте: «Если ты такой умный, то почему ты такой бедный?»)

Я начал искать новую работу.

Совершенно случайно на объявление в «Московских новостях» наткнулась моя жена. Компании требовался «менеджер по маркетинговым коммуникациям с сельскохозяйственным образованием, практическим опытом подобной работы и хорошим знанием английского языка».

Я решился предложить свою кандидатуру, потому что в первый раз увидел в газете фразу «маркетинговые коммуникации» на русском языке – фразу, которая мне раньше встречалась только в специализированных книгах и публикациях по маркетингу.

Что касалось других требований, то возникли сложности.

У меня был диплом инженера-экономиста по организации управления машиностроительным предприятием. Весь мой опыт сводился к тому, что я консультировал, читал лекции, хорошо писал рекламные тексты и подрабатывал рекламным агентом.

Английский я учил в армии – каждый день по пять слов. После двух лет службы знал 3600 слов (чтение с таким запасом слов проблем не представляло), но практически не умел говорить и почти не воспринимал английский на слух.

Но решение было принято. С помощью одного из своих студентов, прекрасно владеющего английским, я подготовил резюме и отправил его по указанному адресу. Через две недели мне позвонили и пригласили на первое собеседование.

Со мной беседовала женщина (русский сотрудник), которая совмещала свои обязанности с обязанностями по открывающейся вакансии. Встреча прошла удачно. Русским языком я владел хорошо, на заданную тему говорил свободно.

На вопрос о моем опыте работы в сельскохозяйственной области я ответил, что у нас есть дача и я помогаю теще с картошкой. Чувство юмора – мое и сотрудника, который проводил собеседование, – помогло мне проскочить и этот критерий.

Мое знание маркетинга заслонило мои пробелы в сельскохозяйственных знаниях.

Меня пригласили на второе собеседование с главой московского офиса (швейцарцем) и моим будущим начальником, который приехал специально из Швейцарии.

Я знал, что собеседование будет на английском. Также мне было известно, что остальные три предварительно отобранных кандидата соответствовали предъявляемым формальным требованиям полностью, а не частично, как я.

Правило «У вас никогда не будет второго шанса произвести хорошее первое впечатление» никто не отменял, и мне пришлось проделать очень большую

подготовительную работу. Я сделал маркетинговый план для компании (на основе информации, которую мне сообщили и которую мне удалось добыть). Я перевел его на английский с помощью того же студента, прорепетировал перед ним свое выступление (поставил ему зачет-«автомат», так как он столько изучил, слушая меня!) и выучил свою речь наизусть.

Войдя в комнату, где сидели руководители, которым предстояло принять решение, я быстро поздоровался и, не давая им возможности что-то спросить (помните, я практически ничего не понимал, когда говорили другие), быстро пересказал им свое резюме и раздал каждому подготовленный мною план. Затем быстро прокомментировал, что я предлагаю, почему и как это надо делать. С трудом понимая каждый заданный мне вопрос, я отправлял интервьюеров к разделу FAQ (к счастью, я предусмотрел, что будут вопросы по плану, и включил в него секцию «Вопросы и ответы»). Это невероятно, но ответы на все вопросы, которые мне были заданы, находились в данном приложении!

Через несколько дней мне перезвонили и сказали, что мой план произвел впечатление и я понравился, но я – номер второй. Они остановились на другом кандидате – с опытом работы, сельскохозяйственным образованием и прекрасным английским. Я уступил чуть-чуть, но если что-то еще будет, мне перезвонят. Я вежливо поблагодарил за все. В такой ситуации оказаться вторым было совсем неплохо!

А через неделю мне перезвонили снова. Кандидат

№ 1 не подошел, не вписался в коллектив. И номер второй стал номером первым.

Я ровно два года проработал в Ciba-Geigy, многому научился. И до сих пор благодарен этой компании и замечательным людям, с которыми работал.

Историю эту можно было бы завершить, если бы не еще один факт.

Студент, который мне так помог, Владимир Кузьмичев, в настоящее время – генеральный директор компании «Волга», занимающейся поиском и подбором руководителей старшего и высшего уровня управления. Владимир, спасибо, и не забывай, кто был твоим первым успешно устроенным кандидатом!

Проходя собеседование, помните, что не только они вас испытывают, но и вы – их.

Перед тем как принять окончательное решение – согласиться или нет на предложение о работе в должности менеджера по маркетингу в той или иной компании, – взвесьте все «за» и «против». Когда есть выбор, сделать его всегда непросто.

Вы должны принять во внимание предлагаемый пакет, стабильность будущего места работы, возможность роста, маркетинговые ресурсы и бюджет, весомость предлагаемой позиции для вашего резюме, даже то, что американцы называют *challenge* – вызов, который стоит перед вами, и то, насколько это вам интересно.

Если выбора нет, то начните с той работы, которая вам

предоставляется.

Но с чего бы вы ни начинали в маркетинге, вам повезло.

Маркетинг – захватывающая часть бизнеса.

В маркетинге невероятно интересно работать. И можно сделать хорошую карьеру. Отнеситесь к ней самым серьезным образом с первого рабочего дня.

Да и потом не расслабляйтесь.

# Ваш первый рабочий день

У меня было двенадцать «первых» рабочих дней.

Двенадцать раз я начинал свою карьеру либо в новой компании, либо в новой должности. И более пятидесяти раз я помогал другим вступать в должность.

Каким мне видится идеальный первый рабочий день менеджера по маркетингу? Вот несколько мыслей на этот счет.

Идеально, если вы приступите к работе не в начале недели (в понедельник), а в ее конце (в четверг или пятницу).

Это даст вам возможность в выходные тщательно проанализировать впечатления первых рабочих дней. Нагрузка в этот период колоссальная: масса впечатлений, множество новых лиц, огромное количество информации и соответственно низкий КПД. После выходных вы сможете прийти в первый свой понедельник отдохнувшим и готовым к бою.

Обязательно установите цели своего первого рабочего дня.

Идеальная ситуация – когда вы приходите, а ваш начальник говорит, что с вами сегодня «случится»: что вы сегодня сделаете, с кем увидите. Но на то она и идеальная, что редко случается. Имейте план «Б».

Посмотрите на вашу новую компанию свежим взглядом. Оправдываются ли ваши ожидания?

Всю ли правду вам рассказали, когда нанимали на работу?

Я знаю нескольких менеджеров, которые уже через несколько дней после начала работы уходили. Причина была в том, что им при собеседовании давали неправильную информацию, или их самооценка была выше, ожидания – другими, а реальность оказывалась более суровой, или они понимали, что не вписываются.

И это не обязательно признак профессиональной слабости менеджера.

Это недостатки подготовительной работы обеих сторон.

Вам здорово повезло, если вам устроят «курс молодого бойца». Ваш непосредственный руководитель в этом случае познакомит вас с другими топ-менеджерами, ключевыми сотрудниками, расскажет, «кто есть кто и что есть что», посвятит в некоторые тайны производственного процесса и межличностных отношений (все сотрудники, которых я нанимал, проходили подобный «курс»).

Конечно, ваш первый рабочий день может быть и не таким радужным.

В нем может не быть «курса молодого бойца», подробного инструктажа, представления другим.

Вам могут просто показать ваш рабочий стол, вывалить на него несколько десятков папок и в напутствие сказать: «Вникай. Закончишь – позовешь». Вероятнее всего, это тест и за вами внимательно наблюдают.

Если вы начнете тупо перебирать папки, отвлекаться, зевать, болтать с новыми знакомыми и постоянно пить чай, вероятнее всего, вы этот «тест на папки» не пройдете.

Если же, наоборот, вы начнете быстро просматривать материалы, делать записи, пометки, а к концу рабочего дня подойдете к тому, кто выложил эти папки вам на стол, со словами: «Я все просмотрел, у меня 24 вопроса», то вы приняты окончательно.

Впитывайте в себя как можно больше информации.

Задавайте как можно больше вопросов (неплохо, если вы заготовите их заранее).

Записывайте все, что вам говорят, рассказывают и комментируют. Позже вам пригодится эта информация.

Какая информация вам нужна?

Начните с целей компании и ее руководителей.

Затем – конкуренты, решения, клиенты, партнеры, достижения, проблемы, процедуры, правила и т. д.

Что понимают под маркетингом?

Что делали?

Что пробовали делать?

Что делают конкуренты?

Какие ожидания от вашей работы в ближайшее время?

Обеспечьте себе хорошую репутацию с первого рабочего дня. Внимательно спрашивайте и так же внимательно слушайте. Не делайте с ходу комментариев в стиле: «А вот на моей предыдущей работе...»

Вряд ли от вас будут ждать чудес в первый рабочий день. Все, как правило, понимают специфику периода адаптации в новом коллективе, но будьте готовы к такому повороту событий, что от вас могут ждать помощи с первого дня и даже первого часа работы.

Лично мне один раз крупно не повезло: от меня потребовалось решение в первый же день. К счастью, я угадал. Если подобное произойдет с вами – рискните. Если вы все сделаете правильно, то слухи о «классном профессионале» пойдут сразу же. Если не получится, то, вероятнее всего, вам это простят.

Будьте заметным с первого дня.

Проявите инициативу. Попросите познакомить вас с как можно большим числом новых коллег. Поговорите с как можно большим числом сотрудников.

И сразу же закажите себе визитные карточки. Позаботьтесь о своем имидже. Я не понимаю отговорки: «Я работаю вторую (третью...) неделю, пока не успел напечатать». Она несолидная. Точно не подходит для хорошего менеджера по маркетингу.

Ваш первый рабочий день должен получиться насыщенным, интересным и динамичным.

Но для этого вы должны проделать определенную подготовительную работу.

# Суша теория, мой друг

## Скажите мне, что такое маркетинг, и я скажу, какой у вас маркетинг

Очень важно, какое определение маркетинга используете вы в своей работе.

Да, я знаю, вас учили, что определений может быть много.

Да, я догадываюсь, что многие из вас начнут цитировать определение Филипа Котлера.

Но попробуйте отложить книгу, быстро подумать: «А что такое для меня маркетинг? Что такое маркетинг для моей компании?» – и произнести это определение вслух.

Хорошо, если вы это сделаете за одну минуту.

Еще лучше, если это займет у вас 10–15 секунд.

Теперь представьте, что завтра ваш начальник задаст вам этот вопрос.

Вот несколько советов, чтобы в следующий раз вы могли пройти такой тест.

**Во-первых**, не вдавайтесь в теорию.

Ваше рабочее определение должно быть настолько простым и понятным, чтобы даже уборщица, которая наводит порядок в вашем офисе, могла его понять. Еще лучше, ес-

ли вы предварительно проверите его, используя родственные связи (родители, дети). Я не шучу. Когда моя мама (врач по профессии) первый раз спросила меня, что такое маркетинг, – это был момент истины. Попробуйте – проверьте на других людях. Потом можете экспериментировать со своими коллегами.

**Во-вторых**, повесьте его (определение) около своего рабочего места (офиса).

А что вам скрывать? Пусть все видят, что вы собираетесь делать, что делаете и что от вас можно получить. Не делайте из своей работы секретов. И начните с определения. Простое и понятное определение, доступное всем, – показатель того, что вы знаете, что и как надо делать.

Вот пара определений, которые висели около моего рабочего места: «Маркетинг – это удержание и приобретение партнеров и клиентов» и «Маркетинг – это все, что менеджеры по продажам делать не хотят, не успевают или не могут». Первое – серьезное, второе – шуточное, но оно отражало действительность: маркетинг был готов сделать все, чтобы помочь отделу продаж.

А вот несколько интересных определений, которые я увидел в других офисах: «Маркетинг – это любовь к ближнему, благодаря которой получаешь Божью благодать в виде прибыли» (это была не церковь!) и «Маркетинг – это все, и все – это маркетинг» (определение Региса Маккена).

Если вы просто сформулируете понятие «маркетинг» и легко сможете его объяснить, то результаты вашей работы должны быть отличными.

Так же как бытие определяет сознание, ваше определение маркетинга во многом определяет, что такое маркетинг для вас, ваших коллег, ваших партнеров, клиентов и вашей компании.

# Забудьте все, чему вас учили

*Суха теория, мой друг, но древо жизни пышно  
зеленеет.*

*Иоганн Вольфганг Гёте*

*Человек, схвативший хотя бы однажды кошку  
за хвост, знает о котках значительно больше, чем  
тот, кто лишь читал о них, но никогда не видел.*

*Марк Твен*

Изучение теории очень важно. Теоретические знания, которыми вы обладаете, делают вас более конкурентоспособным.

Преподавая в Московском институте управления, я на своих семинарах предлагал студентам игру. Они должны были назвать три экономических термина, и если я не знал, как объяснить все эти три понятия, то студент-эрудит сразу же получал экзамен-«автомат» с оценкой «отлично» (иногда правила менялись, и я предлагал, чтобы студенты отвечали на мои вопросы).

Игру я начинал уже после первой лекции. Посещаемость была высокая, а знания – как мои, так и активных студентов – за счет этой игры были просто энциклопедическими.

Общая эрудиция не заменит специальных знаний.

Вспомнился смешной случай из преподавательской

практики. Один из студентов долгое время пробыл с родителями в США и великолепно знал английский. На одном из первых занятий он вызвался сыграть со мной.

Мой первый вопрос был: «Что такое маркетинг?»

Студент задумался на несколько секунд и ответил: «Точно не знаю, но это что-то от английского слова market. Что-то связанное с рынком... Наверное, деятельность на рынке?» (Не забывайте, это было начало 90-х годов.)

Я засчитал это за ответ.

Мой второй вопрос был: «Что такое лизинг?»

«Это просто, – практически без размышлений ответил студент. – Это от английского слова lease. Что-то связанное с арендой?»

Я снова засчитал ответ.

Аудитория заволновалась. Их однокурсник был очень близок к тому, чтобы получить «отлично».

Я понял его тактику и задал последний вопрос: «Что такое факторинг?»

Тут студент попытался ответить с ходу: «Это от английского слова...» Потом была долгая пауза и ответ (под дружный смех аудитории): «Знаете, Игорь Борисович, я не знаю, что такое “торинг”».

«Отлично» он не получил.

А урок получил точно.

Но, уйдя с преподавательской работы, я на собственном опыте убедился, что, хотя теория – это важно, ее глубокое знание не является залогом достижения профессионального

успеха. Очень многим вещам нас не учат. Мы можем им научиться, только совершив ошибки.

Поэтому помните только самое основное и освободите свою память для практических знаний. Повторю известную фразу: «Забудь все, чему тебя учили в институте». Я говорю это совершенно серьезно: «Забудьте, начинайте забывать теорию, которую вы учили (надеюсь) в институте или на курсах».

Все, что вам потребуется на практике на первых порах, – это помнить основные положения маркетинга. Вы теперь на работе. Меньше всего от вас ждут теории и теоретических рассуждений, больше – работы и результатов.

Один руководитель, с которым я недавно познакомился, любит спрашивать сотрудников своего отдела маркетинга, проходящих к нему с идеями и ссылающихся на работы Котлера: «А за результаты ваш Котлер ответит?»

«Killer answer» – так говорят соотечественники Котлера...

Еще один острый момент. Большую сумятицу вносит то, что многие термины трактуются разными людьми по-разному.

Будьте осторожны! Например, говоря о «прямом маркетинге», учитывайте то, как понимаете этот термин вы. Как может понять его ваш коллега – менеджер по продажам? Какой смысл вкладывает в него ваш директор по продажам? А

что он значит для агентства, с которым вы собираетесь работать?

Определитесь с терминами, которые вы собираетесь использовать. Ограничьте их количество. Не спорьте об определениях с теми, с кем вам придется работать («А вот нас в институте учили совсем по-другому!»). Лучше договоритесь об их значении.

«Наше агентство оказывает услуги по мерчендайзингу». – «Очень хорошо, а что вы понимаете под мерчендайзингом?»

«Главное для нас в работе – маркетинг». – «Здорово! А как маркетинг понимают в вашей компании?»

Одна из проблем в работе менеджера по маркетингу – это отсутствие единого языка, на котором мы говорим, разноречивостью в понятиях и терминах.

Владение теорией маркетинга еще не означает, что вам удастся широко применить ее в работе. В противном случае у нас бы не было компаний-аутсайдеров и на работу нанимали бы вчерашних выпускников институтов, у которых еще свежи знания в голове, а старых сотрудников увольняли бы («Извини, старик, но ты не помнишь, что такое PEST-анализ»).

# 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.