

# Начало пути

## Работа — счастье

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

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

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

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

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

Не стоит сжигать мосты и предложение о работе.

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

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

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

## «По старинке» — не пройдет

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

*Курт Альдер*

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

Старый опыт может не работать на новом месте.

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

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

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

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

Что делать?

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

Экспериментируйте. На новом месте зарабатывайте новый опыт.

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

## Ваша первая рабочая неделя

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

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

Что он должен сделать за первые свои пять рабочих дней?

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

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

Правило первой недели простое: слушайте, записывайте и обещайте!

Советую сразу — с первого дня — завести абсолютно новую тетрадь для записей. Она вам ой как понадобится: записи, сделанные во время первой рабочей недели, вам потребуются для дальнейшего анализа, проверки, подготовки первого плана, и возвращаться к этим записям вы будете неоднократно.

Как бы вам ни хотелось сэкономить бумагу, начинайте разговор с каждым новым собеседником с нового листа: зачем другим видеть то, о чем вы говорили с предыдущим собеседником. И откровеннее в таком случае люди будут с вами, и место для каких-то дополнительных записей по человеку/теме у вас останется.

Подготовьтесь к встречам, напишите вопросы заранее.

Почему важно обещать что-то начать, сделать, предпринять, исправить уже на первых встречах?

Мне кажется, более простого способа показать, что вы человек дела, не существует. Да и в конце концов, вас нанимали именно для дел. Вот и обещайте, что вы сделаете. Сжигайте мосты, отрезайте себе пути к отступлению.

*Говорит Андрей Тоненков:* «Я полностью согласен. Но, на мой взгляд, не стоит обещать очень определенно и очень категорично. Оставьте себе возможность маневра. Не исключено, что после встреч с другими руководителями ваше мнение о правильности выполнения обещанного поколеблется».

*Говорит Дмитрий Андронов:* «На 200% согласен — впечатления первой недели очень важны. Но ручка и бумага фильтруют часть мыслей: что-то не успеваешь записать, что-то сократишь так, что сам потом не поймешь. Рекомендация — только диктофон. Особенно полезно записывать беседы с другими директорами: они могут сказать много чего интересного, что не будет воспринято должным образом без опыта работы в компании. То есть, вернувшись к этим записям через 3–6 месяцев, можно найти кладезь полезной информации. А обещать нужно, но осторожно. Иначе можно набить много ненужных шишек и попасть между нескольких огней. В первые дни работы вряд ли можно решить серьезные проблемы — а директора других подразделений

будут «грузить» именно серьезными проблемами. Да и не разобравшись как в формальных, так и в неформальных процессах в новой компании, можно нажать неприятностей. Вплоть до «вылета» из нее. То есть обещание должно звучать «Я обязательно решу эту проблему максимум в течение X месяцев», но никак не «Я обязательно решу эту проблему вот так...» или «...так, как Вы предлагаете».

*Говорит Игорь Манн:* «Дмитрий, только не диктофон! Он убивает откровенность в 99% случаев! Вы же не собираетесь вести запись скрыто? Карандаш, карандаш, и только карандаш!»

*Говорит Валентин Перция:* «Рекомендую сделать стандартный опросник, по которому вы будете общаться с каждым, чтобы потом была возможность сравнить ответы и вывести среднее».

*Говорит Полина Петруша:* «Российская специфика – встречи не организуются. Их надо устраивать, а часто и настаивать на организации. Совет: по электронной почте разослать всем тем, с кем нужно встретиться, мини-самопрезентацию и/или резюме, написать вопросы, которые хочется лично обсудить с этими людьми, и попросить назначить время».

*Говорит Станислав Бартникас:* «Иногда бывает (особенно в российских компаниях), что представление о роли маркетинга в бизнесе даже у руководителей подразделений довольно смутное. Да и о вас, новичке, могут знать очень немного (краткое представление HR-менеджера, разосланное по корпоративной почте, не в счет). Поэтому полезно ярко и емко сформулировать две вещи: «Кто я» и «Зачем я здесь», и, делая первый обход новых коллег, не забыть «продать» себя и свою работу. Например: «Знаете, чем я занимался пять последних лет? Соединял возможности компаний и интересы клиентов. Это – суть маркетинга, которая приносит компании успех и деньги. Моя задача здесь – делать это еще эффективнее».

Потом встреча с **вашей новой командой**: каждому сотруднику нужно уделить не меньше часа (пусть лучше будет выделено больше времени: нет ничего хуже, чем посматривать на часы уже во время первой встречи). Начинать такой разговор зачастую сложно: ваши собеседники, скорее всего, будут достаточно скованны. Если вы почувствуете это, то начните разговор с представления себя, расскажите, где вы раньше работали, кем, что делали. Можно рассказать о себе не только как о специалисте, но и как о человеке. Потом просто попро-

сите вашего собеседника рассказать немного о себе, о своей работе, карьере, задачах, достижениях, проблемах... Как правило, ваши новые коллеги будут следовать той структуре рассказа, которую задали вы.

Дайте им возможность задать вам любой вопрос.

В свою очередь, будьте заранее готовы задать интересующие вас вопросы (подготовьте их пять—семь, например: «А чем вы больше гордитесь из того, что вам удалось сделать?», «Чем вы хотели бы, но еще не получили возможности заняться?», «Что бы вам хотелось поменять (сделать)?», «Вы ни о чем не хотите меня предупредить?»).

Корректируйте вопросы после встреч.

Встреча с сотрудниками очень важна: уже в ходе первой встречи вы сможете (должны) понять, кто есть кто и кто есть что.

После встреч с командой — встречи с **основными поставщиками маркетинговых услуг**. Лучше постараться провести встречи на их территории. И уважение продемонстрируете, и во времени не будете ограничены, и «дергать» вас будут реже.

*Говорит Полина Петруша:* «Если у линейных специалистов есть налаженные связи с поставщиками, то лучше не спешить. Иначе команда может подумать, что начальник захотел все переключить на себя».

Встречи с **бизнес-партнерами** — если они есть — рекомендую перенести на следующую неделю. Как правило, их немало, со всеми сразу встретиться не удастся, а выделять с первой недели кого-то не стоит. Лучше встретиться с сотрудником(-ами), который ведет бизнес-партнеров, получить первую информацию от него, а уж затем выстраивать график визитов.

К концу недели, когда вы пропустите через себя всю полученную вами информацию, проанализируете ее, вам следует договориться о часовой встрече с генеральным директором.

О чем говорить на ней? Расскажите о впечатлениях по всем встречам, которые у вас состоялись, о людях, с которыми вы встретились. Сообщите, что вы не разочаровались в том, что начали работать в компании (а если у вас есть какие-то сомнения, опасения, недопонимание, то это самый правильный момент сообщить о них). Скажите о том, что вы собираетесь предпринять в ближайшее время, о ваших приоритетах.

Попросите руководителя об обратной связи. Уточните приоритеты.

*Говорит Андрей Тоненков:* «Моя практика показывает, что в идеале стоит договориться о регулярных встречах. По крайней мере на начальный период. Раз в неделю, месяц – иначе времени у шефа никогда не будет, а без его содействия ничего не пробьешь».

И не надо крайностей (см. эпиграф к главе). Изменения в лучшую сторону (а их ожидают от вас, вас для этого и наняли) стоит начинать постепенно (уж в первый месяц ничего радикального затевать не стоит точно). У вас будут впереди выходы для того, чтобы подготовить первое «программное» заявление для своей команды (см. главу «Скажи им, какой маркетинг теперь будет»).

*Говорит Сергей Казаков:* «Самая страшная ошибка для любого топ-менеджера на новом месте (и директор по маркетингу здесь не исключение) – стремление сразу себя проявить перед новым руководством, что обычно выражается в резкой критике существующей маркетинговой деятельности, стремлении все сразу и резко изменить и реорганизовать. Таким образом можно легко «наломать дров» с очевидными неприятными для себя и организации последствиями. «Революционеры» на новых местах обычно больше месяца не задерживаются».

Первая рабочая неделя, как и первое свидание, важна и запомнится надолго. И вам, и тем, с кем вам предстоит встречаться. Подготовьтесь к ней заранее.

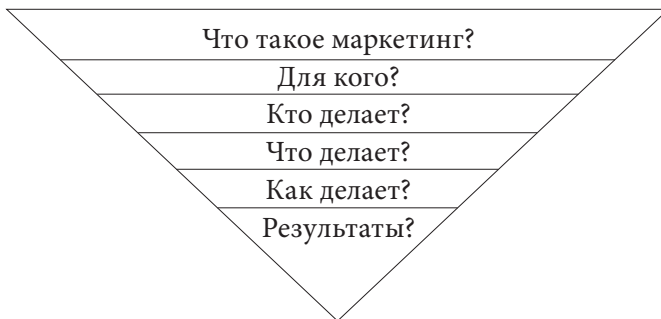
## Пирамида Манна

Если вы хотите разобраться с маркетингом в компании, в которой вы начинаете работать, то я рекомендую вам воспользоваться следующим инструментом (см. рисунок внизу).

Я назвал этот инструмент пирамидой Манна.

Не уверен, что она будет пользоваться такой же славой, как пирамида Хеопса, или популярностью, как пирамида Маслоу, но мне кажется, что так она лучше запомнится читателям. Проверим при встрече.

Для нас важны шесть срезов, проходя через которые вы сможете лучше понять ситуацию и улучшить маркетинг в компании.



**Во-первых**, вы должны понять, что под маркетингом понимается в компании, в которую вы пришли работать. Разброс пониманий может быть гигантским — от простой маркетомовской работы (только маркетинговые коммуникации) до руководства отделами продаж, новых продуктов и ценообразования.

*Говорит Элина Золотова:* «Я искренне считаю, что это нужно выяснять до вашего прихода в компанию. Это совершенно принципиальный момент, от которого зависит, сможете ли вы быть эффективным на этой работе, будет ли вам интересно и т.п.

Коротенький пример из моей жизни. Собеседуюсь с президентом и владельцем одной компании (позиция — директор по маркетингу).

В настоящий момент он недоволен и.о. директора по маркетингу. А до него эту должность занимали люди, которые президента полностью устраивали.

Выясняю, что мой потенциальный босс понимает под маркетингом, какие задачи ставит перед маркетингом, что не устраивает сейчас и т.п. На словах все вроде совпадает с моим пониманием роли директора по маркетингу. Но потом он произносит интересную фразу: «Вот сейчас мы пьем кофе с обычным печеньем и конфетами, а раньше, когда у меня была А. (пред-предыдущий директор по маркетингу), были шоколадки с нашим логотипом». Я соглашаюсь, что шоколадки с логотипом, конечно, это здорово. Но в переговорной, где мы сидим, доски от вендоров трехлетней давности... И я считаю, что это гораздо важнее (компания — дистрибьютор, и весь ее бизнес завязан на взаимоотношения с производителями).

В итоге, как мне сказали позже, я не подошла компании как «слишком образованная». Хотя, может быть, и по другим причинам, о которых мне не захотели сообщить... Компания очень достойная, и мне понравились тамошние люди. Но это не так важно. Я не готова работать в компании, в которой моя работа сведется к заказу шоколадок с логотипами (утрирую, конечно).

*Говорит Игорь Манн:* «Элина, я не спорю! Для этого и предлагается эта пирамида».

**Во-вторых**, вы должны понимать, на какие внешние целевые аудитории будет направлен ваш маркетинг.

В одной из компаний, в которых я работал, у нас была только одна целевая аудитория — клиенты (правда, это было очень-очень давно), а в другой их уже было четыре: бизнес-партнеры, клиенты, пресса и университеты связи.

*Говорит Сергей Казанов:* «У маркетинга в принципе не может быть только одна целевая аудитория (если только руководство на этом не настаивает), ведь существует понятие макросреды маркетинга. И обязанность топ-маркетолога — выявление институциональных аудиторий в своем бизнесе и стремление к созданию полной гармонии во взаимоотношениях с ними».

**В-третьих**, важно понимать, кто делает маркетинг в компании. Это может быть только команда маркетинга, но к ней также могут добавиться консультанты и поставщики маркетинговых услуг.

*Говорит Сергей Казаков:* «Маркетингом в компании должны в определенном смысле заниматься все ее сотрудники. Конечно, не имеется в виду, что финансисты должны писать пресс-релизы, а сервисные инженеры заниматься версткой каталога. Здесь подразумевается прежде всего клиенто-ориентированность всего персонала, и именно здесь мы имеем самые большие проблемы (см. историю про «Ашан» в главе «Время — деньги, время — возможности»; хотя, впрочем, классический формат дискаунтера не предполагает удобства для покупателей). Новое маркетинговое мышление всего персонала предполагает такой порядок вещей, чтобы каждый сотрудник вполне сознательно (а не потому, что в фирме идет очередная кампания по улучшению обслуживания) каждый день задавал себе вопрос: «Что я еще такого смогу сделать на своем месте, чтобы облегчить жизнь нашим клиентам?»

Этого добиться очень сложно, но тем не менее нужно: в этом заложен потенциал и будущее российского маркетинга».

Если компания работает через бизнес-партнеров, то, на мой взгляд, необходимо относить к числу тех, кто делает маркетинг, и менеджеров по маркетингу из компаний-партнеров.

Понятно, что в том случае, если на вас работают поставщики и консультанты, а с вами работают бизнес-партнеры, это зона вашей ответственности (об этом в главах «О консультантах», «Поставщики заслуживают еще большего» и «Маркетинг для партнера, с партнерами и через партнеров»).

**В-четвертых и в-пятых,** необходимо проанализировать инструментарий, которым пользуются в компании, а также то, насколько полно и с каким результатом он применяется (я называю это упражнение «аудитом маркетинговых инструментов». Это очень полезное упражнение, которое при правильном проведении аудита дает много новых интересных идей).

Инструментарий зависит от очень многих факторов (мне кажется, что это тема для докторской диссертации — дарю). Рекомендую делить его в зависимости от ваших целевых аудиторий.

**В-шестых**, важно понимать, какие показатели вы будете использовать для определения эффективности маркетинговых инструментов и по каким показателям будут оценивать вашу работу, работу маркетинга в целом.

Пожалуй, все.

Эта пирамида, этот простой, минималистский подход поможет вам не пропустить важного и получить видение общей картины в считанные часы (дни)...

Работает. Проверено на людях (Анна использовала ее в работе со многими клиентами — они были довольны результатами).

## Скажите им, какой маркетинг теперь будет

Итак, позади первая рабочая неделя, множество встреч, первые обещания коллегам и первые выводы, которыми вы поделились с вашим непосредственным руководителем.

И впереди первые выходные, в течение которых вам нужно и отдохнуть, и переработать все сделанные записи, и главное — установить для себя приоритеты в работе на ближайшие 90 дней.

*Говорит Элина Золотова: «Для меня важна ясная перспектива хотя бы на год плюс наиболее вероятные сценарии развития компании (и, следовательно, маркетинга) на два-три года вперед».*

Ваши приоритеты должны стать приоритетами всей команды. Для этого вам необходимо сделать их публичными.

Сделать это можно тремя способами: на общем собрании команды, путем индивидуальных переговоров с каждым из сотрудников и комбинированным способом. Я бы рекомендовал последний.

Сначала стоит провести индивидуальный разговор с каждым из новых коллег, объяснить, чего вы ждете от него (иногда это может быть просто «Продолжайте работать в том же духе и по тем же задачам; если что, скорректируем ваши задачи и методы работы позже»). Потом можно

в общих чертах обрисовать то, как вы видите организацию маркетинга в будущем, что изменится и как.

Индивидуальные беседы с каждым сотрудником позволяют убить двух зайцев.

Во-первых, вы подготовите каждого из них к тому, что вы будете озвучивать на общем собрании.

Во-вторых, вы сможете услышать комментарии, возражения, опасения, связанные с вашими новыми установками (будьте готовы, что люди могут молчать). Вы сможете принять их во внимание, а может, даже где-то скорректировать свои планы.

Итак, теперь вы можете собрать свою команду и сказать им, какой маркетинг отныне будет.

Подумайте, что вы скажете. Продумайте, как вы это скажете. Кристальность, ясность и твердость мысли гарантирует ясность объяснения и ясность понимания. Готовьтесь заранее.

Все люди, даже маркетеры, боятся перемен!

*Говорит Игорь Манн:* «В одной из компаний, в которых я работал, маркетинг был организован очень даже хорошо. Нам предстояли изменения, но большинство из них были долгосрочными».

Проведя ряд индивидуальных встреч с коллегами, я позже собрал всех сотрудников отдела маркетинга, где предложил концепцию «+5%».

Идея заключалась в этом — чтобы предложить изменения, но эволюционные, постепенные».

*Говорит Андрей Тоненков:* «Чтобы успокоить команду, я стараюсь показать, что перемены пойдут всем на пользу. Повысится отдача — повысится и оплата. Больше и серьезнее задачи — выше квалификация, что также может означать рост оплаты, рост профессиональной независимости».

*Говорит Сергей Казаков:* «На этой первой встрече я бы не рекомендовал делать серьезные программные заявления, особенно касающиеся изменения маркетингового инструментария, — помните: вы в компании всего ничего! Это все будет, но позже. Можно говорить о своих предложениях по улучшению применяемых инструментов, и, главное, дайте позитивную оценку всего того, что делалось до вас: «без прошлого нет будущего»».

*Говорит Дмитрий Андронов:* «Не согласен с тем, что по истечении первой недели надо что-то менять и устанавливать цели. В новой компании, особенно если она большая, нужно сначала понять все процессы, а уж потом менять их. Из личного опыта: первые две недели я требовал от сотрудников только одного — чтобы они работали как и раньше, но подробно объясняли мне, зачем они делают те или иные вещи и почему именно так. Этот вариант изменений намного более долгий, но позволяет сохранить все сильные стороны, которые были до вашего прихода. И глубоко разобраться в процессах».

*Говорит Полина Петруша:* «Собрание можно устроить не только для команды! Надо потом презентовать это и фирме (всей или руководству)».

Если вы не сумеете объяснить своей команде, какого маркетинга вы ждете от них, — вы его и не получите. Один в маркетинге, как и в поле, не воин.