

Игорь Манн
Анна Турусина

Прибавить ОБОРОТОВ!



47 МАРКЕТИНГОВЫХ
СПОСОБОВ
УВЕЛИЧИТЬ ПРОДАЖИ —
СИСТЕМНО, БЫСТРО
И БЕЗ БЮДЖЕТА

Книга
05

Игорь Манн

**Прибавить оборотов! 47
маркетинговых способов
увеличить продажи – системно,
быстро и без бюджета**

«PushBooks»

2015

Манн И. Б.

Прибавить оборотов! 47 маркетинговых способов увеличить продажи – системно, быстро и без бюджета / И. Б. Манн — «PushBooks», 2015

ISBN 978-5-906084-07-1

Маркетинг – это не только продвижение продукта. Маркетинг – это отличный инструмент увеличения оборота компании! Если, конечно, знать, как его правильно использовать. Когда Игоря Манна спросили, можно ли увеличить прибыль с помощью маркетинга, он проанализировал свой колоссальный опыт, подумал и со своим соавтором Анной Турусиной написал эту книгу. В ней он не просто отвечает «да, можно!», но и приводит сорок семь проверенных способов, что именно и как нужно для этого сделать. А также вопросы для экспресс-проверки, чтобы понять, какие из них стоит применить в первую очередь. Вы и не представляете, на что способна ваша компания!

ISBN 978-5-906084-07-1

© Манн И. Б., 2015

© PushBooks, 2015

Содержание

Вступление	6
Общий подход	8
Часть 1	10
1. Позиционирование	11
Экспресс-проверка	13
Что читать?	13
2. Точки контакта	15
Экспресс-проверка	16
Что читать?	16
3. Человеческий фактор	17
1. Больше продавцов, «продает каждый»	17
Экспресс-проверка	19
Что читать?	19
2. МОТО	19
Мотивация	19
Обучение	20
Тренировка	20
Оснащение	21
3. Лучшая организация отдела маркетинга	22
Экспресс-проверка	23
Что читать?	23
4. Лучшая организация отдела продаж	23
Экспресс-оценка	24
5. Нет конфликта между продажами и маркетингом	24
Экспресс-оценка	25
Что читать?	25
6. Профессионал – руководитель службы маркетинга	25
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Игорь Манн, Анна Турусина
Прибавить оборотов! 47 маркетинговых
способов увеличить продажи –
системно, быстро и без бюджета

© Манн И. Б., Турусина А. Ю., 2015

© Оформление. ООО «СилаУма-Публишер», 2015

* * *

Вступление

В 2009 году мы консультировали одну торговую компанию.

Запрос для нас был довольно обыденным – необходимо было разрешить конфликт между отделом продаж и отделом маркетинга.

Когда мы презентовали результаты одному из акционеров, то услышали от нее неожиданный вопрос: «С конфликтом разобрались, спасибо. А вы можете помочь нам увеличить оборот нашей компании с помощью маркетинга?»

И меня, кандидата наук, защитившего диссертацию по маркетингу, автора нескольких книг, человека, прочитавшего более тысячи бизнес-книг, этот вопрос застал врасплох.

Я попросил 24 часа «на подумать».

Потом перезвонил и попросил еще 24 часа.

А потом еще раз перезвонил и попросил неделю.

К моему глубокому удивлению, я не смог найти ответа на этот вопрос нигде – ни в книгах моей библиотеки (а у меня их сотни), ни в Ленинской библиотеке (где я провел полный день от рассвета до заката), ни в Интернете (где, говорят, можно найти даже руководство по изготовлению атомной бомбы).

А счетчик тикал...

Удивительно, но я и сейчас не знаю ни одной книги, в которой бы было просто, коротко, системно и конкретно написано, как маркетинг может увеличить оборот, продажи или долю рынка компании, относящейся к малому или среднему бизнесу.

Существуют десятки тысяч книг на тему продаж, но ни одна из них не отвечает на вопрос, что можно сделать, что нужно делать, чтобы с помощью маркетингового инструментария увеличить продажи.

И тогда я создал свою модель – я назвал ее «пятнашки Манна». В ней было 5 направлений работы (первая часть книги) и 10 принципов работы по этим направлениям (вторая часть книги).

«Пятнашки Манна». Вы думаете, что звучит не скромно...

Но я помню, прекрасно помню совет Филипа Котлера: «Создай хорошую модель и назови ее своим именем, если она действительно хороша».

Эта модель действительно хороша.

Все, что я знал о маркетинге, и все, что можно было бы использовать для увеличения оборота, было включено в эту модель.

Я был счастлив.

Я консультировал по ней своих клиентов – и мы быстро находили возможности для роста.

Наше издательство «Манн, Иванов и Фербер» активно использовало эту модель, чтобы заложить фундамент для роста тогда, когда наш рынок падал и падал (а мы росли и росли на этом падающем рынке).

Я выступал с семинаром «Прибавить оборотов!» в России и странах СНГ.

Модель работала!

В 2012 году, будучи в гостях у Филипа Котлера, я задал ему вопрос. Есть ли у него модель, по которой можно работать, увеличивая оборот, доход или другой важный для компании показатель?

Филип сказал, что пишет книгу на эту тему – и выделяет следующие восемь способов роста через маркетинг:

- 1) создание своей доли рынка;
- 2) развитие лояльных вам клиентов и других целевых аудиторий;
- 3) построение мощного бренда;
- 4) инновации через новые продукты, услуги и впечатления;
- 5) международная экспансия;
- 6) слияния, поглощения и альянсы;
- 7) построение выдающейся репутации с помощью социальной ответственности;
- 8) партнерство с государством и негосударственными организациями;

При всем моем уважении к Филипу – это слишком глобально и подходит для средних и крупных компаний, которые уже очень хорошо научились использовать маркетинг.

В России таких меньшинство.

Российским бизнесам нужны другие инструменты для роста.

В ваших руках небольшая книга, которая поможет вам подобрать все необходимые способы увеличения оборота (и по традиции, заданной книгой «Без бюджета», почти все они практически или совершенно бесплатны для компании).

Эта книга продолжает серию «рабочих тетрадей» вслед за «Возвращениями» и «Точками контакта».

И я уверен, она понравится вам.

Вы будете знать, *что* делать.

Останется выяснить, *как* делать. А потом «взять и сделать».

Невозможно под одной обложкой собрать ответы на вопрос «как делать».

Найти их вам помогут ваша практика, опыт и наблюдательность, Интернет, бизнес– книги, семинары и консультанты.

Хорошие книги, семинары и консультантов я порекомендую вам в дальнейшем.

Теперь вы знаете, как маркетинг может помочь вам увеличить продажи, оборот, прибыль или долю рынка.

Тайны нет.

Работайте.

Общий подход

С 2009 года моей формулой и мантрой маркетинга являются следующие слова:

Знать, **что** делать.

Знать, **как** делать.

Взять и **сделать!**

В любой бизнес-ситуации (а их не больше сотни) вы должны:

- знать, что вам нужно сейчас делать,
- знать, как это сделать, и
- взять и реализовать это на практике.

Давайте разберем **первый уровень** – «**знать, что делать**».

Например, у вас розничный магазин.

Вы должны знать, что вам нужно сделать, чтобы:

- 1) привлечь посетителей в магазин;
- 2) заставить их купить;
- 3) сделать так, чтобы получить максимальный средний чек;
- 4) обеспечить повторные покупки;
- 5) превратить покупателей в фанатов, обеспечив себе бесплатную рекламу и – опять же – повторные покупки.

Другой пример.

От вас уходят клиенты. Что делать?

Вы можете использовать 4 подхода:

- 1) борьба с оттоком;
- 2) программа замыкания;
- 3) программа лояльности;
- 4) клиентоориентированность.

И так всегда.

Вы должны знать, что делать, если:

- на рынке начинается демпинг;
- нужно вывести на рынок новый продукт;
- начинается отток клиентов;
- нужно вернуть клиентов;
- нужно поднять цены и при этом не потерять клиентов;
- нужно открыть новый магазин и обеспечить приток клиентов при открытии;
- вам нужно поднять конверсию сайта и т. д. и т. п.

Еще раз повторю – типовых ситуаций не больше сотни.

Чтобы знать, *что* делать, вы можете действовать по трем направлениям:

- 1) учиться, накапливать знания самому (мы об этом поговорим);
- 2) нанять профессионалов (которые знают, что делать);
- 3) привлечь внешних экспертов, консультантов (которые точно знают, что делать, – но стоят немало).

Теперь **второй уровень** – «**знать, как делать**».

Как и в компьютерной игре, уровень два сложнее, чем уровень один.

В России очень много экспертов, которые знают, что делать, а вот тех, кто знает, *как* делать, буквально по пальцам перечесть.

Здесь очень много малоизвестных тактик, технологий, приемов и фишек.

Например, многие знают, что такое позиционирование и что важно его иметь.

Но мало кто знает, как его создать.

У Эла Райса и Джека Траута, родоначальников теории позиционирования, есть несколько книг на эту тему, и в них много слов о важности позиционирования... но ни в одной даже близко нет описания того, как *делать* позиционирование.

Мы в компании «Маркетинг Машина» пользуемся двумя техниками – «7-экспресс» (описана в книге «Маркетинговая машина») и «карта позиционирования» (а это уже наше ноу-хау и большая тайна).

Еще пример – многие знают, что важно удерживать клиентов с помощью программы лояльности, но мало кто знает, что в нее включается и как это все делается.

Просто для вашего сведения – в программу лояльности включается всего шесть блоков активностей (общение с клиентами, монетарная привязка, обучение, опросы, акции...).

И они не тайна.

Тайна – как это делать.

И наконец, **третий уровень – «взять и сделать».**

На нем «валится» огромное количество предпринимателей, бизнесменов, маркетеров.

Вроде бы знают, что делать... вроде бы понимают, как делать... но почему-то не берут и не делают...

Отсюда и результат – отсутствие результатов.

Я консультант (в основном) и немного бизнес-спикер.

И предмет моего особого разочарования – отсутствие реакции слушателей. Не на семинаре. Реакции делом.

Я интересно, ярко, с примерами рассказываю все, что знаю... подробно... разжевывая... Слушатели аплодируют, уходят счастливые и довольные – и почти никто ничего не внедряет...

Надеюсь, что вы, дорогой читатель, будете более активны в реализации идей этой книги!

Часть 1

Великолепная пятерка (пять направлений работы)

Все очень просто.

Чтобы увеличить продажи с помощью маркетинга, вы должны улучшать свой маркетинг в пяти направлениях:



Все.

Больше человечество за всю историю существования маркетинга ничего не придумало. Все возможности роста «защиты» в этих пяти направлениях.

Для полноты картины отметим, что есть и другие способы роста. Но уже, на мой взгляд, абсолютно немаркетинговые.

Вы можете расти через:

- 1) создание совместных предприятий через слияния и поглощения (помните идею Филипа Котлера?);
- 2) выход на другие географические рынки (сейчас вы работаете в России и решили выйти на рынок Казахстана) – опять идея Филипа;
- 3) административный ресурс (в России живем...);
- 4) nepoтизм (родственные связи);
- 5) взятки и откаты.

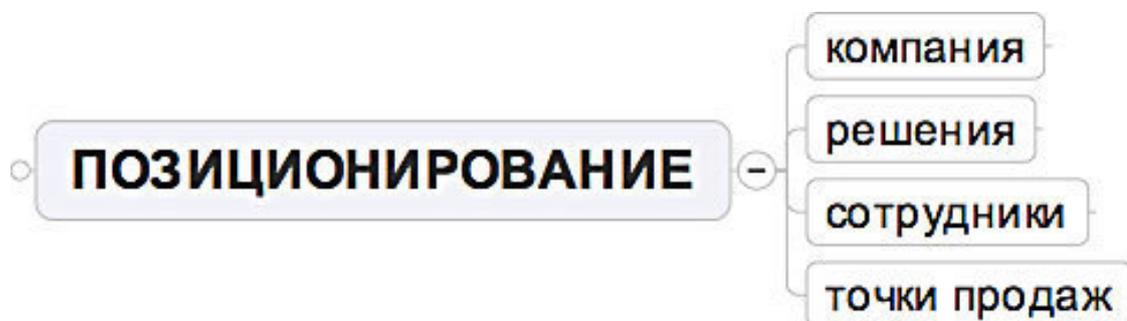
Теперь разберем пять маркетинговых направлений роста в деталях.

Готовы?

Начнем.

1. Позиционирование

* * *



Автор концепции позиционирования – Эл Райс (а не Джек Траут, как принято считать в нашей стране, – Джек был соавтором, учеником Эла).

Этой концепции уже больше 40 лет, а подавляющее большинство деловых людей и маркетеров (о, ужас!) все еще не осознали ее ценности.

Позиционирование – это формирование желаемого образа бренда в сознании целевой аудитории (в голове у вашего клиента), который выгодно отличает его от конкурентов, создание определенной ниши для бренда в сознании потребителя среди конкурирующих продуктов.

Или, если объяснить еще проще, позиционирование – это попытка попасть в сознание ваших клиентов и остаться, закрепиться в нем.

Позиционирование может строиться как на реальных, так и на воображаемых характеристиках бренда. Оно может быть связано с материальными особенностями товара, ситуациями использования, способами продажи, имиджем, стилем жизни, психологическими особенностями потребителей и т. п.

Эл Райс и Джек Траут предлагают 10 концепций позиционирования, а Люк Дюпон (в своей книге «Реклама») – 55!

Позиционирование создается словами (например, «Just Do It!» от компании Nike) и образами (ее же «галочка»).

Лаура Райс в своей классной книге «Визуальный молоток» упоминает следующие девять «визуальных молотков» / образов, которые можно использовать:

- 1) продукт;
- 2) форма;
- 3) цвет;
- 4) упаковка;
- 5) действие;
- 6) отец-основатель;
- 7) символ;
- 8) звезда;
- 9) птица/животное.

Есть из чего выбрать.

Позиционировать можно/нужно:

- компанию (например, «Манн, Иванов и Фербер»: максимально полезные книги);
- продуктовую категорию (например, «PushBooks – книги, которые дочитывают»);
- ключевые продукты и услуги (например, книга «Точки контакта»: самая полезная книга по маркетингу);
- сотрудников (например, HR-директор в компании Enter называется «руководитель департамента счастья сотрудников»);

Пример позиционирования сотрудников.

Плохая идея – называть менеджеров отдела продаж «менеджерами по продажам». Никто не любит общаться с менеджерами по продажам – мало кто любит, когда ему продают.

Ищите другие названия (читай: более удачное позиционирование) – например, менеджер по обслуживанию клиентов, персональный менеджер, менеджер по работе с ключевыми клиентами.

- точки продаж (например, «магазин на выезде из города»).

И, наконец, позиционирование должно быть правильным. Это легко сказать и крайне сложно сделать.

Джек Траут и Эл Райс ошибками позиционирования считают следующие семь:

- 1) вне рынка;
- 2) слабое;
- 3) неверное;
- 4) уникальность без учета конкуренции;
- 5) для всех;
- 6) зеркальное;
- 7) несвоевременное.

Правильное позиционирование позволяет сфокусировать все ресурсы компании на донесении до сознания клиента главной мысли (например, почему это надо купить или почему это лучший выбор).

Таким образом, выбор клиента упрощается, он быстрее принимает решение о покупке.

Делая позиционирование корпоративного направления работы компании Дом.ру, я использовал технологию «7-экспресс» (она описана в книге «Маркетинговая машина»).

Сложность состояла в том, что Дом. ru практически последним выходил на рынок – и все конкуренты уже имели позиционирование (а работали на этом рынке десятки компаний, в том числе «Билайн» и МТС), и все клиенты уже имели одного-двух провайдеров телекоммуникационных услуг.

Во время опроса сотрудников прозвучала отличная мысль, которую мы и положили в основу позиционирования «Дом. ru Бизнес».

Оно звучало так: мы последними пришли на рынок? У вас уже есть провайдер телекоммуникационных услуг?

Мы сможем предложить вам лучшие условия – тарифы, услуги, обслуживание. Мы переключим вас к лучшему.

Так сформировалось позиционирование компании: «Дом.ру Бизнес. Переключаем к лучшему».

Экспресс-проверка

У нашей компании позиционирование...

- есть
- нет
- а что это такое?

Если оно есть – оно правильное?

Правильное – значит, уникальное, учитывающее позиционирование конкурентов, соответствующее одному из основных критериев выбора целевой аудитории, принимающее во внимание тенденции развития рынка (сделанное «с запасом на будущее»), яркое (запоминающееся)...

- да
- нет
- не уверен

У наших ключевых продуктов/услуг позиционирование...

- есть
- нет

Если оно у ключевых продуктов/услуг есть – оно правильное?

- да
- нет
- не уверен

У наших сотрудников позиционирование...

- есть
- нет

Если оно есть – оно правильное?

- да
- нет
- не уверен

Посмотрите на результаты.

Грустно?

Работайте!

Что читать?

Эл Райс и Джек Траут, «Позиционирование: битва за умы». СПб., Питер, 2007.

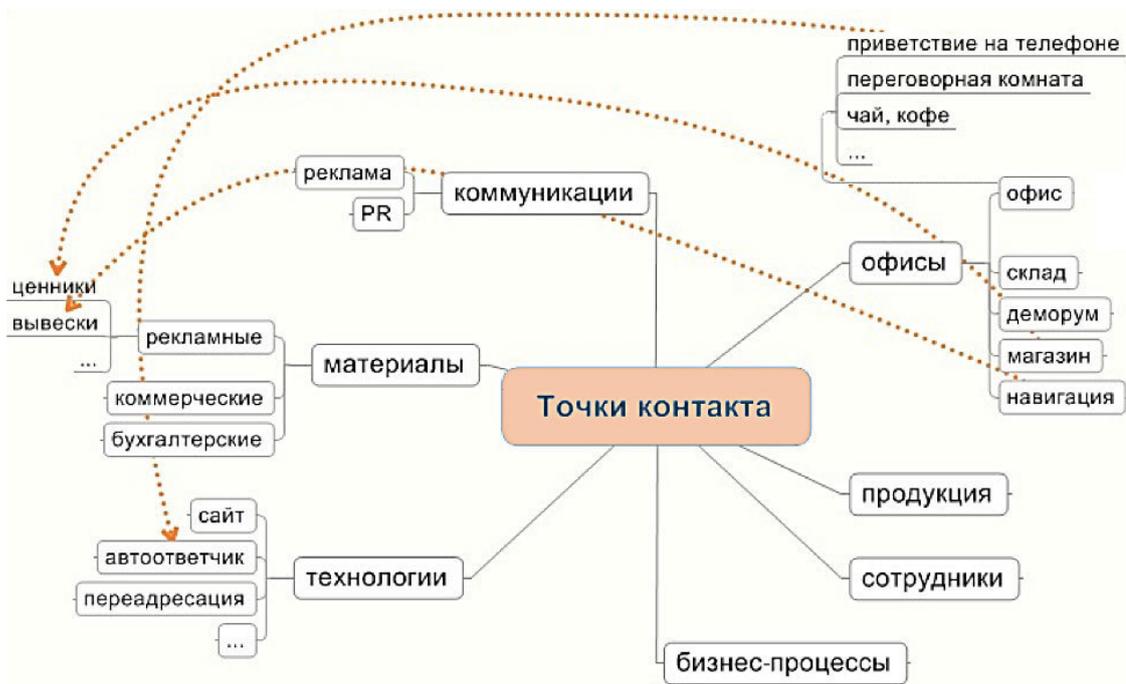
Лаура Райс, «Визуальный молоток». М., Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Игорь Манн и Анна Турусина, «Маркетинговая машина». М., Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Люк Дюпон, «Реклама». Минск, Попурри, 2008.

2. Точки контакта

Точки контакта – первый и самый важный элемент системы «пятнашек».



Точки контакта – это моменты, ситуации, интерфейсы соприкосновения клиентов и бизнес-партнеров с вашей компанией.

В эти моменты они решают, работать с вашей компанией или нет, продолжать сотрудничество или прекратить.

Примеры точек контакта: наружная реклама, коммерческое предложение, визитная карточка, упаковка, сотрудник, корпоративный автомобиль, вывеска, реклама в журнале, автоответчик, ценник, сайт, социальные сети, прайс-лист, упаковочный пакет, чек...

Точки контакта могут быть:

1) отличными. Реакция клиентов: «Вау! Отлично! Класс! Супер!» – ваша точка контакта им нравится;

2) средними или нормальными. Реакция клиентов: «Так себе. Устраивает» – ваша точка контакта вызывает нейтральную реакцию, не вызывает восторга и восхищения, но и не раздражает;

3) плохими. Реакция клиентов: «Отстой. Ужас. Катастрофа!» – ваша точка контакта напрягает или раздражает ваших клиентов, не нравится им.

Дмитрий Турусин, мой соавтор по книге «Точки контакта», сейчас работает над книгой «Горячая десятка: 10 ключевых точек контакта и как их сделать вау». Это будет очень-очень полезная книга.

В «горячую десятку» войдут:

- 1) электронная почта;
- 2) сайт;
- 3) социальные сети;
- 4) отзывы клиентов;
- 5) коммерческое предложение;

- 6) сотрудник;
- 7) офис;
- 8) визитная карточка;
- 9) рекламный модуль;
- 10) презентация о компании.

Если вы хотите увеличить оборот с помощью точек контакта, сделайте всего две вещи:

- сделайте нормальные точки контакта «точками контакта вау», то есть отличными! (яркими, оригинальными и, главное, высокоэффективными);
- не допускайте плохих точек контакта, устраните их из вашего бизнеса.

И у клиентов будут все основания начать или продолжать работать с вами и не будет повода прекратить взаимоотношения с вашей компанией.

Экспресс-проверка

Мы знаем наши ключевые точки контакта:

- да, конечно
- нет, еще этим не занимались

Наша десятка основных точек контакта – это:

...

Эти точки...

- все отличные!
- отличные и нормальные
- большей частью плохие ☹

Что читать?

Игорь Манн и Дмитрий Турусин, «Точки контакта». М., Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Дмитрий Турусин, «Горячая десятка: 10 ключевых точек контакта и как сделать их вау» (скоро).

Игорь Манн и Надежда Поминова, «Точки контакта online» (push-книга). Рязань, Сила-Ума-Публишер, 2013, www.pushbooks.ru

3. Человеческий фактор

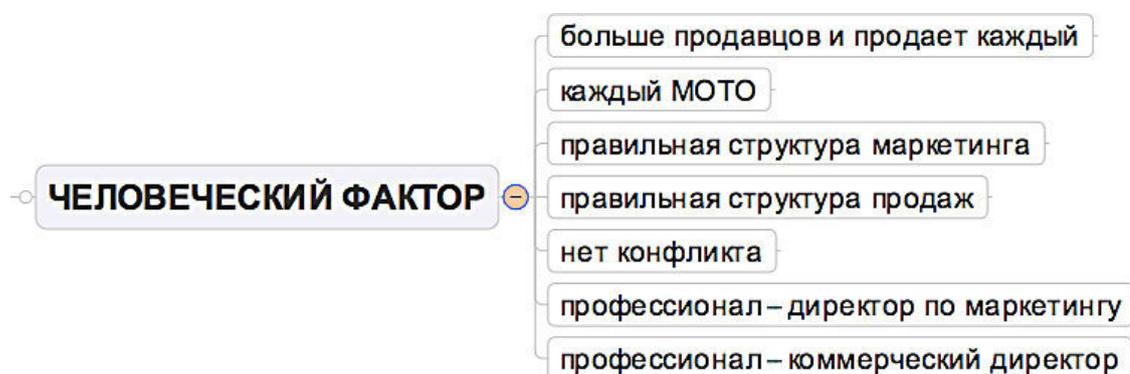
Маркетинг делают люди. И, как вы знаете, кадры решают все. В этом блоке семь возможностей увеличения продаж.

Вы можете нанять **больше менеджеров** по продажам и/или включить технологию **«продает каждый»** (1).

Каждый сотрудник вашей компании, имеющий отношение к маркетингу/продажам, должен **работать по принципу «МОТО»** (2) – максимальная Мотивация, комплексное Обучение, постоянная Тренировка и необходимое Оснащение.

Вы должны быть уверены, что в вашей компании **правильно организованы** отдел продаж (3) и служба маркетинга (4) и между ними **нет конфликтов** (5).

Руководить этими службами должны **профессионалы** (6 и 7) – лучшие люди, которых вы можете себе позволить.



Как это поможет вам увеличить оборот?

Больше продавцов – всегда больше продаж.

Сотрудник с мотивацией продавать обычно продает лучше и дороже.

Обученные и тренированные сотрудники всегда продают дороже и больше.

Сотрудники, оснащенные необходимым оборудованием, программным обеспечением и другими ресурсами, более эффективны в работе.

Правильная организация отделов маркетинга и продаж (отсутствие дублирования и «слепых» зон, отсутствие конфликтов, заполненные вакансии) помогает получить максимальную отдачу от продаж и маркетинга.

Теперь рассмотрим эти семь возможностей более подробно.

1. Больше продавцов, «продает каждый»

Вы можете нанять больше менеджеров по продаже и/или включить технологию «продает каждый» (отмечу – это один из самых моих любимых приемов увеличения оборота).

Есть прямая корреляция «больше продавцов» – «выше продажи».

Любой руководитель это понимает. Но его, как правило, сдерживает рост материальных и управленческих затрат, соображения «значительно вырастет ФЗП (фонд заработной платы)», «нужно будет новых сотрудников учить, контролировать, выделять им рабочие места»...

Поэтому отличной альтернативой подходу «больше продавцов» будет стратегия «продает каждый».

Кто может продавать?

Каждый сотрудник компании – от курьера до акционера. И совсем неважно, в каком подразделении он работает.

Прочитайте книгу «Маркетинг без бюджета» – там описано с полдюжины приемов, позволяющих сделать каждого сотрудника продавцом.

Один из моих клиентов комплексно реализовал подход «продает каждый».

Продажи за два квартала выросли на 12 %, при этом маркетинговый бюджет не увеличивали ни на рубль.

Идеально, когда в вашей компании будут работать «послы бренда», или, как их еще называют, «евангелисты». Это реальные фанаты компании, максимально продвигающие компанию и ее продукты, убеждающие, зажигающие...

Я, например, посол бренда «Манн, Иванов и Фербер» (как, впрочем, и любого другого моего бизнеса).

Каждый кандидат, приходящий на собеседование в компанию.

При правильном подходе на собеседовании можно влюбить кандидата в вас, «продать» ему компанию и ее решения, при неправильном – вызвать отторжение, неприязнь. Кстати, это очень просто сделать.

Как можно влюбить в себя кандидата?

Вручить ему небольшой подарок (так делают компании Tupperware и «Манн, Иванов и Фербер»), перед началом собеседования рассказать о том, почему вам так нравится работать в этой компании (так делают в компании Google), обеспечить кандидата «сухим пайком», чтобы ему было легче пережить длительную беседу... Вариантов много!

Каждый бывший сотрудник.

Есть несколько технологий и подходов, позволяющих превратить любого бывшего сотрудника в продавца. Например:

- «клуб выпускников» (этот метод практикуют все крупные западные университеты и многие западные компании);
- информационные рассылки с полезным контентом;
- клуб пенсионеров (привлечение ушедших на пенсию сотрудников к обучению молодого поколения и участию в проектах).

Самое главное – не терять связь, поддерживать отношения и коммуникации с бывшими сотрудниками, которые ушли хорошо.

Есть и те, кто ушел плохо.

Это три категории сотрудников:

- ушедшие к конкурентам;
- начавшие такой же бизнес;
- уволенные за провинность, например кражу.

И высший пилотаж – когда **каждый клиент компании** становится ее продавцом.

Это сделать непросто – но это необычайно выгодно. Представьте только – каждый клиент компании становится ее ходячей рекламой, фанатом.

Что для этого можно сделать?

Выбор небольшой (см. врезку ниже) – но, если вы хотите сделать каждого клиента постоянным покупателем, значительно сэкономить рекламный бюджет, автоматически получать повторные покупки – придется этим заняться.

Вот что можно сделать, чтобы заставить клиента говорить о вас:

- 1) превзойти его ожидания;
- 2) делать подарки, давать бесплатные дополнения;
- 3) правильно работать с жалобами;
- 4) работать вау.

В России проще всего превышать ожидания.

Обещайте меньше – делайте больше, вот ваша мантра.

Больше продавцов – выше оборот.

Продает каждый сотрудник, кандидат или бывший сотрудник – выше продажи.

Продает каждый клиент... вы недостижимы для конкурентов!

Экспресс-проверка

Мы можем нанять еще больше менеджеров по продаже в нашу компанию...

- да (стоп – а зачем?)
- нет

В нашей компании кандидаты становятся «продавцами»...

- да
- нет (это упущение...)

В нашей компании бывшие сотрудники продают компанию и ее решения...

- да
- нет (а это возможность!..)

В нашей компании продает каждый клиент...

- да
- нет (что же мы время теряем!)

Что читать?

Игорь Манн, «Маркетинг без бюджета». М., Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Лорейн Грабс-Уэст, «Сотрудники на всю жизнь». М., Манн, Иванов и Фербер, 2011.

Тони Шей, «Доставляя счастье». М., Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Джек Митчелл, «Обнимите своих сотрудников». М., Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Джек Митчелл, «Обнимите своих клиентов». М., Манн, Иванов и Фербер, 2013.

2. МОТО

Повторюсь. Каждый сотрудник вашей компании, имеющий отношение к маркетингу/продажам, должен работать по принципу «МОТО» – максимальная **М**отивация, комплексное **О**бучение, постоянная **Т**ренировка и необходимое **О**снащение.

Мотивация

Каждый сотрудник должен быть правильно замотивирован.

Известная фраза: «Что мы мотивируем, то и полу чаем...»

Компания должна использовать все возможное, чтобы замотивировать сотрудников на рост продаж.

Мотивация – тема непростая, и:

- а) в ней нужно хорошо разобраться;
- б) уметь правильно ее организовать.

Одна только мотивация делится на моральную и материальную; кнутом и пряником; ожидаемую и неожиданную; индивидуальную и командную.

А кроме мотиваторов есть стабилизаторы, демотиваторы, причины остаться в компании...

Уверен, вы этого не знали.

А что не знаешь, то делаешь интуитивно (а значит, не всегда делаешь и не всегда правильно) или не делаешь вовсе.

Один из наших клиентов попросил разработать для него эффективную систему мотивации персонала департамента маркетинга (более 30 сотрудников).

Мы занимались этим 2 месяца.

Финальная версия включала в себя более 80 «мотиваторов».

Я более 10 лет работал директором по маркетингу – но тут удивился сам. Я и представить не мог, что существует столько вариантов «зажечь» маркетеров!

Обучение

Сотрудники должны быть хорошо обучены.

Обучение должно идти по двум направлениям:

- 1) продукты/услуги компании (так называемое продуктивное обучение);
- 2) профессиональные навыки.

В профессиональном обучении тем очень много – продажи, работа с возражениями, закрытие сделок, тайм-менеджмент, самоорганизация, хорошие манеры... (да-да, не улыбайтесь).

Посмотрите книгу «Номер 1» – там практически готовый список из тридцати навыков и компетенций, которыми должны обладать ваши сотрудники.

Вопрос большой – в подавляющем большинстве российских компаний не учат. Боятся, что сотрудник научится и уйдет.

В одной из американских книг встретил отличный диалог двух топ-менеджеров:

- Ты не боишься, что обучишь своих сотрудников и они от тебя уйдут?
 - Я больше боюсь, что я их не обучу, и они у меня останутся.
- Без комментариев.

Тренировка

Мало научить какому-то навыку – важно оттренировать его. Желательно до автоматизма.

Поэтому тренируйте, тренируйте и снова тренируйте ваших сотрудников – и в первую очередь это касается вашего фронт-офиса – отдела продаж, сервисной службы, кол-центра.

Многие компании специально нанимают в штат внутреннего тренера – чтобы он постоянно учил и постоянно тренировал сотрудников.

Ставка окупается.

Оснащение

У сотрудников компании должны быть все необходимые для работы «инструменты»: мебель (как насчет столов, за которыми можно работать и стоя?), техника/оборудование, программное обеспечение / софт, аксессуары, униформа, бэк-офис.

И это не блажь. Сходите, к примеру, на экскурсию в компании Zappos, Google, Яндекс или Enter. Вдохнитесь.

Проведите аналогию между двумя воинами– здоровяками, вышедшими на поле брани: один с голыми руками, другой вооружен до зубов.

Чья возьмет?

Мотивация мотивирует на рост.

Обучение помогает расти.

Тренировка – на автомате применять полученные при обучении навыки.

Оснащение – при прочих равных – позволяет превосходить ваших конкурентов.

Экспресс-проверка

В нашей компании сотрудники мотивируются правильно...

- да
- нет
- не знаю

В нашей компании сотрудники обучены как надо...

- да
- нет
- не знаю

В нашей компании нужные сотрудники тренируются постоянно...

- да
- нет
- не знаю

В нашей компании сотрудники оснащены всем необходимым...

- да
- нет
- не знаю ☺

Что читать?

Майкл АбрашOFF, «Это ваш корабль». СПб., Питер, 2004.

Джеймс Мерфи, «Бизнес-поединок». М., Манн, Иванов и Фербер, 2005.

Игорь Манн, «Номер 1». М., Манн, Иванов и Фербер, 2014.

3. Лучшая организация отдела маркетинга

Прекрасные организации могут иметь прекрасных лидеров и плохую структуру, но я никогда не видел прекрасной организации, которая имела бы хорошую структуру и плохого лидера.

Джордж Барна

Не у каждой компании есть свое подразделение, служба или отдел маркетинга – но если он есть, то должен быть организован правильно и работать максимально эффективно.

Каким он должен быть? Как он должен быть организован?

Не ищите ответ на этот вопрос в учебниках по маркетингу.

Описание дивизиональных, матричных или функциональных структур не даст вам ничего полезного и практичного.

Все индивидуально, как отпечатки пальцев, – и ваша структура отдела маркетинга будет зависеть, в частности, от:

- задач, решаемых маркетингом;
- личности маркетера / руководителя службы маркетинга;
- типа маркетинга в компании (драйвер бизнеса или поддержка продаж);
- размера компании и т. д.

Какие задачи может решать маркетинг?

Помимо увеличения оборота (напоминаю, вы сейчас читаете лучшую книгу на эту тему ☺) маркетинг может увеличивать узнаваемость и выводить на рынок новые продукты, услуги, категории и компании.

Общий подход: старайтесь тянуть с созданием официальной структуры как можно дольше.

Пусть меньшее количество менеджеров делает больше.

Отдавайте на аутсорсинг все, что можно.

Развернутая, сложная структура – удел больших компаний.

Оставайтесь маленькими в маркетинге, насколько это возможно.

Большая структура маркетинга – большие проблемы: конфликты, политика, подсиживания, дублирование работ, бюрократия и отчетность, заменяющие реальную работу...

Лучше иметь компанию с маркетинговой душой, чем с маркетинговым отделом (мысль не моя, но я под ней подписываюсь).

Правильно организованный отдел маркетинга делает все, что нужно, в нужное время, нужного качества и в нужном количестве, укладываясь в отведенный ему бюджет.

В нем нет:

- слепых зон («ой, мы не знаем, кто это должен делать»);
- зон наложения («мы думали, что это делают они – а они думали, что это будем делать мы»);
- «белых пятен» («а вот этим у нас вообще никто не занимается»).

Мне как консультанту приходилось работать с несколькими банками.

Банки вроде бы и работали давно, и структура у них устоялась... но после нашего аудита в одном банке добавили в структуру сотрудников, работающих с соцсетями и с PR, а в другом – сотрудников, занимающихся инновациями

и продуктовым маркетингом. «Белые пятна» исчезли, а эффективность маркетинга выросла.

Вы уже прочитали о многих способах увеличения оборота компании с помощью маркетинга (и еще много приемов впереди!) – и все это могут делать ваши маркетеры, и делать результативно, если их работа организована правильно.

А плохой отдел маркетинга только будет портить вам настроение – и все возможные бизнес-показатели.

Экспресс-проверка

В нашей компании отдел маркетинга организован правильно и работает так, как надо:

- да
- нет
- не знаю ☺

Что читать?

Игорь Манн, «Арифметика маркетинга для первых лиц». М., Манн, Иванов и Фербер, 2011.

Игорь Манн и Анна Турусина, «Маркетинговая машина». М., Манн, Иванов и Фербер, 2013.

4. Лучшая организация отдела продаж

Я бы мечтал написать о том, что правильная организация отдела маркетинга и правильная работа этого отдела – главный драйвер увеличения оборота... но это будет преувеличением.

Лучшая организация отдела продаж и четкая его работа – вот что является основным драйвером увеличения продаж.

Нюансов тут много...

В России уже многие руководители слышали о том, что лучше делить менеджеров по продаже на охотников и фермеров. Но не все это делают.

Важно и то, от чего вы будете «танцевать» – от региона, продуктовой категории или групп клиентов.

Важно правильно организовать работу отдела продаж, когда он работает и с прямыми продажами, и с партнерами.

А вот и совсем свежий тренд: некоторые компании в США создают два параллельных отдела продаж. Побеждает и выживает сильнейший.

Там же идут нескончаемые эксперименты, например, идет обмен клиентскими территориями и списками клиентов между менеджерами по продажам – отчеты показывают увеличение продаж!

Я рекомендую вам сделать аудит отдела продаж при помощи внешней консалтинговой компании.

Я уверен, что лучший выбор для аудита – компания Oy-li.

Почему я так думаю?

Во-первых, я сравнивал.

Во-вторых, они обещают увеличить ваши продажи втрое, основываясь на своей модели «ЛИС: люди/инструменты/системы». Правильная структура (система) – один из «китов» этой модели, как вы видите.

Ну и в-третьих, я акционер этой компании. Готов, если что, ответить лично.

Я убежден, что любой отдел продаж – при более правильной организации – сможет работать лучше. Какой-то на десятки процентов, а какой-то в разы (это не преувеличение и не опечатка).

В общем, если вы ищете легкий и быстрый способ увеличить оборот – начните с отдела продаж.

Экспресс-оценка

В нашей компании отдел продаж организован правильно и работает на все 100 %:

- да
- нет
- не знаю ☺

5. Нет конфликта между продажами и маркетингом

По моей оценке в 80 % российских компаний этот конфликт существует.

Причины разные. Но чаще всего в конфликте виноват маркетинг, особенно в тех компаниях, где его функция – поддержка продаж.

К сожалению, большинство маркетеров сами никогда не работали в продажах, оторваны от «полей», не всегда могут правильно оценить практичность и эффективность предлагаемых решений.

А если делают полезные вещи, не всегда могут правильно «пропиарить» деятельность и результаты внутри компании.

И очевидно, что там, где конфликт, там низкие результаты.

Решить эту проблему можно очень быстро – было бы желание.

Не создавайте почву для конфликта – а если он уже есть, то как можно скорее сводите его на нет!

Когда ключевые службы компании сфокусированы на клиенте – продажи растут.

Когда они сфокусированы на войне друг с другом – продажи, может, и растут, но скорее вопреки, чем благодаря.

Несколько лет назад я консультировал одну российскую компанию. Я упоминал об этом случае в начале книги, сейчас расскажу подробнее.

Два собственника попросили помочь решить проблему жесткого конфликта между отделами маркетинга и продаж (можно было бы назвать это даже противостоянием, взаимным бойкотом).

Мы провели аудит, опросили сотрудников отделов продаж и маркетинга, особенно внимательно поговорили с директором отдела продаж и руководителем отдела маркетинга.

Причины конфликта стали вырисовываться почти сразу.

Мы проанализировали все интервью, поговорили с собственниками (один курировал отдел продаж, другой – отдел маркетинга) и предложили план решения конфликтной ситуации.

Он включал:

- набор организационных мер (в частности, еженедельные рабочие встречи руководителей отделов, общие собрания служб и ротация кадров);

- бóльшую функциональную прозрачность (в том числе манифест полезности маркетинга, тренинг «Маркетинг для немаркетеров», создание определения маркетинга и глоссария маркетинговых терминов);

- взаимную информационную открытость (в частности, дерево маркетинговых инструментов, план топ-5, план 90 дней) – всего более 20 активностей.

План был принят, работа началась – и мы активно участвовали в реализации этого плана.

Первые результаты были видны уже через 2 недели.

А через 2 месяца – при повторном опросе сотрудников отделов продаж и маркетинга – от конфликта и следа не осталось (разве что небольшой «осадочек» ☺).

Мораль: конфликт – это плохо. Не стоит затягивать с его разрешением. Если он есть – работайте с ним по системе.

А лучше сразу организовать все так, чтобы не было почвы для его появления.

Экспресс-оценка

В нашей компании есть конфликт между продажами и маркетингом?

- да
- нет

Что читать?

Игорь Манн, «Маркетинг на 100 %. Ремикс». М., Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Игорь Манн и Анна Турусина, «Маркетинговая машина». М., Манн, Иванов и Фербер, 2013.

6. Профессионал – руководитель службы маркетинга

Достаточно лишь немного разбираться в математике, чтобы понять: среднее качество персонала любой компании... ничем не отличается от качества персонала фирм-конкурентов... Результат определяется тем, у какой стороны лучше ге нералы...

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.