**О МАРКЕТОЛОГАХ**

Оглавление

[Почему главных маркетологов постоянно увольняют и что с этим делать 1](#_Toc532807516)

[Ваш маркетолог не хотел бы, чтобы вы прочитали эту статью... 11](#_Toc532807517)

[Борьба между маркетологами и продажниками 14](#_Toc532807518)

[Как стать директором по маркетингу на миллион 17](#_Toc532807519)

[8 Советов добиться успеха в маркетинге, если Вы полный ноль 22](#_Toc532807520)

[**Будущее для маркетологов** 25](#_Toc532807521)

[Директор по маркетингу: развитие на карьерном рынке 28](#_Toc532807522)

[**Вернуться в каталог сборников по маркетингу**](http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Почему главных маркетологов постоянно увольняют и что с этим делать

Кимберли Уитлер, Нил Морган 16 сентября 2017

**КИМБЕРЛИ УИТЛЕР (KIMBERLY A. WHITLER)**— доцент по маркетингу в Школе бизнеса Дардена при Университете Вирджинии. Бывший руководитель PetSmart и бывший CMO в David’s Bridal и Beazer Homes. **НИЛ МОРГАН (NEIL MORGAN)** — заведующий кафедрой маркетинга Университета Индианы.

В 2012 году ведущий ритейлер ­начал поиск нового директора по маркетингу. Описание вакансии звучало заманчиво: новый топ-менеджер должен был играть важную роль в компании и координировать усилия по наращиванию дохода и прибыли. Кто не мечтает о такой работе?

Конечно, компания нашла талантливого топ-менеджера с опытом в сфере товаров широкого потребления, и тому не терпелось проявить себя.

Однако через год новый директор был глубоко разочарован. Из описания вакансии и разговора с рекрутерами и гендиректором следовало, что он будет разрабатывать стратегии роста. Однако на деле его функции ограничивались маркетинговыми коммуникациями: рекламой и SMM. Ни запуск продуктов, ни ценообразование, ни открытие магазинов не входили в его зону ответственности. Проблема, по словам топ-менеджера, была не в отсутствии у него навыков, а в непродуманности должностных обязанностей и их нестыковке с ожиданиями гендиректора. В таких условиях никто бы не преуспел. Вскоре после нашей беседы директор ушел из компании.

Изучая факторы успеха СМО, мы часто слышали подобные истории. Судя по всему, в отношениях между гендиректорами и главными маркетологами есть серьезные проблемы. Глобальное исследование, проведенное в 2012 году Fournaise Marketing Group, помогло их выявить. Выяснилось, что 80% глав компаний смотрят на директоров по маркетингу с недоверием или разочарованием (в отношении директоров по финансам или ИТ эти чувства испытывают лишь 10%). СМО тоже ощущают, что не реализуют себя в полной мере. По нашим опросам, 74% из них считают, что ограничены в возможностях влиять на дела компании.

Все это объясняет, почему директора по маркетингу сменяются чаще других топ-менеджеров. По сведениям консалтинговой компании Korn Ferry, они занимают свой пост в организации в среднем 4,1 года (гендиректор в среднем работает 8 лет, финдиректор — 5,1 года, директор по кадрам — 5 лет, ИТ-директор — 4,3 года). По нашим данным, 57% СМО занимают эту должность не больше трех лет (см. врезку «Срочная служба»).

Если другие директора работают преимущественно «внутри» организации, то усилия главного маркетолога направлены «наружу». Придя в компанию, он часто меняет стратегию, предлагая новое позиционирование, упаковку, рекламные кампании. Все это стоит больших денег. Если из-за неудовлетворенности работой или низкой эффективности директор уходит, это влечет ряд сложностей — не говоря уже о затратах на выходное пособие и поиск нового CMO.

Мы убеждены, что главная причина высокой текучести главных ­маркетологов — недостаточная продуманность самой должности. Иногда компании ошибаются с кандидатом — но в условиях, когда обязанности, ожидания и критерии эффективности нереалистичны и не соотносятся друг с другом, в этой должности никто не добьется успеха. Мы расскажем о четырех шагах, которые позволят гендиректору разорвать порочный круг, и объясним, как выбрать подходящего СМО и обеспечить его эффективность, объединив усилия главы компании, рекрутера и самого кандидата.

**Идея коротко**

**ПРОБЛЕМА**  
80% глав компаний недовольны работой директора по маркетингу. Неудивительно, что именно CMO увольняют чаще других.

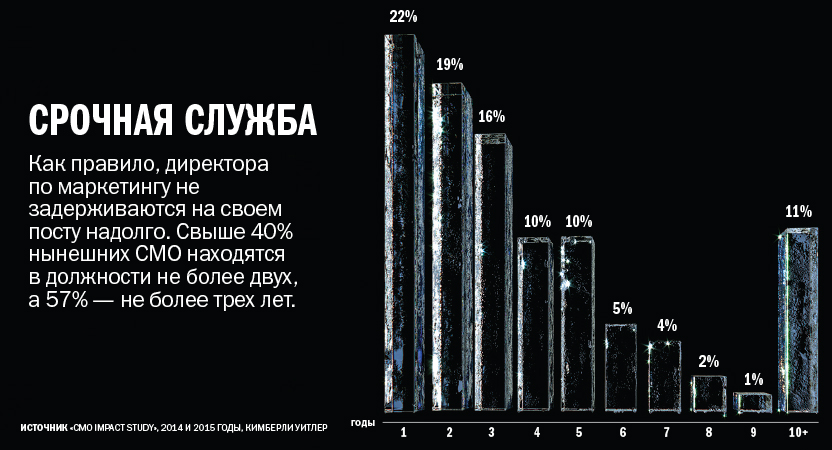
**ПРИЧИНА**

Как правило, должностные обязанности главных маркетологов плохо продуманы.

В результате ожидания руководства не стыкуются с полномочиями директора и критериями его эффективности.

**РЕШЕНИЕ**

Гендиректор должен понять, какой CMO нужен компании: стратег, определяющий позиционирование   
и ассортимент продукции; продажник, наращивающий прибыль посредством маркетинговых коммуникаций; или универсал, распоряжающийся бюджетом и исполняющий обе роли. Тогда рекрутеры подберут нужных кандидатов и помогут сформулировать задачи СМО в компании, а сами кандидаты будут заранее понимать свои обязанности.



**ШАГ 1**

**РЕШИТЕ, КТО ВАМ НУЖЕН**

Начнем с простого вопроса: чем вообще занимается директор по маркетингу? Удивительно, но однозначного ответа здесь нет.

Мы опросили более 300 рекрутеров, гендиректоров и главных маркетологов, изучили работу CMO, проанализировали 170 описаний вакансий в крупных компаниях и рассмотрели более 500 профилей в LinkedIn. Оказалось, что обязанности директора по маркетингу и требования к его навыкам, образованию и опыту могут быть совершенно разными. (Мы используем термины «СМО», «главный маркетолог» и «директор по маркетингу» для обозначения высшей должности в сфере маркетинга в конкретной компании; иногда встречаются и другие названия — например, «вице-президент по маркетингу».)

Большинство опрошенных нами СМО отвечает сразу за несколько направлений. Для более чем 90% это разработка и реализация маркетинговой стратегии, для более чем 80% — управление брендом и анализ клиентских данных. Помимо этого, у каждого были и другие обязанности: от ценообразования до организации торговли, от рекламы до поддержки онлайн-магазинов, от разработки до дистрибуции.

Безусловно, у каждой организации свои потребности, сложности и цели, определяющие обязанности директора по маркетингу. Прежде чем рассматривать кандидатов, гендиректор должен решить, кто именно нужен компании. Мы выделили три типа главных маркетологов (см. врезку «Три типа СМО»).

Первый тип — *стратеги*. Такие руководители активно обсуждают вопросы позиционирования и воплощают принятые решения в продукты и услуги. Они часто управляют отделами потребительской аналитики. СМО-стратеги всегда на острие инноваций. Они составляют около 31% опрошенных нами директоров по маркетингу и чаще всего работают в мультибрендовых организациях и сервисных компаниях В2В, где корпоративной стратегией занимается общий маркетинговый отдел.

Второй, самый распространенный тип СМО — *продажники*. Они занимаются продажами и отвечают за традиционные и цифровые инструменты извлечения прибыли из отношений с потребителями. К ним относятся 46% СМО. Как правило, такие директора работают в компаниях, где успех определяется не маркетингом: продажники лишь поддерживают инновационные подразделения (например, инженерный отдел в технологичной фирме).

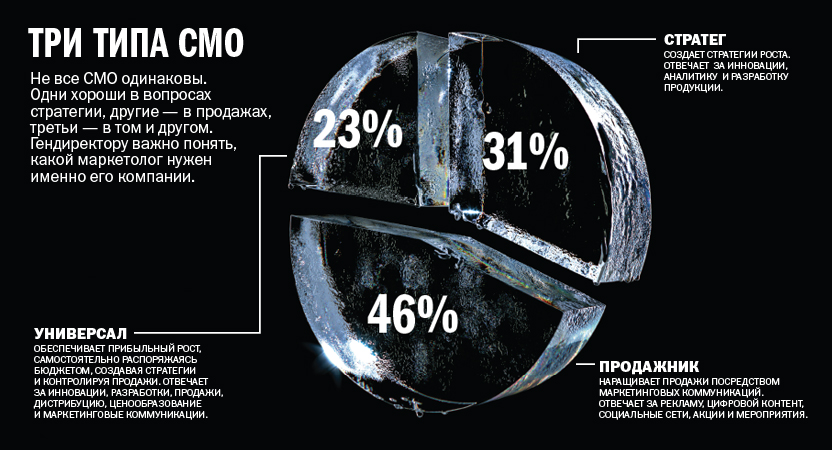
Наконец, третий тип — *универсалы*, совмещающие функции стратегов и продажников. Они самостоятельно распоряжаются бюджетом, разрабатывая и реализуя стратегии на уровне предприятия, и принимают решения по самым разным вопросам, включая инновации, продажи, дистрибуцию и ценообразование. Этот тип представляют 23% опрошенных нами директоров. Чаще всего они работают в монобрендовых компаниях и в сегменте товаров широкого потребления. Из-за масштаба ответственности такие CMO выглядят сильными лидерами, и другие организации нередко переманивают их на должность генерального.

Как же определить, какой тип СМО нужен вашей компании? Необходимо учесть три внешних фактора.

1. Влияние потребительской аналитики на реализацию стратегии. Если на разработку продуктов и услуг в первую очередь влияют клиентские данные, вам нужен стратег или универсал. Если же стратегия больше определяется внутренними вопросами — финансов, технологий, производства, вам требуется продажник. Такая ситуация типична для тяжелого машиностроения, технологий, высшего образования, здравоохранения и В2В. В целом, чем больше спрос определяется инновациями, тем менее значима роль СМО как стратега.
2. Темпы роста. В медленно растущих или высококонкурентных отраслях компании чаще нуждаются в стратегах или универсалах, способных стимулировать спрос. Если же у вас нет проблем с ростом, вам больше подойдет продажник.
3. Динамика рынка. В периоды преобразования бизнес-модели или трансформации отрасли будет полезен стратег или универсал. Они лучше понимают обстановку (потребителей, конкурентов, рынок и партнеров по сбыту) и внутренние дела компании (специализацию, стратегические цели), а потому помогут руководству пройти через сложный период и найдут новые пути создания спроса.

Учитывайте и внутренние факторы.

1. **Сложившаяся роль СМО в компании.** Если ваш директор по маркетингу всегда занимался продажами, то возложение на него стратегических или общекорпоративных задач потребует переноса обязанностей из других отделов. А если те справлялись с ними успешно, могут возникнуть сложности. Как правило, проще сузить задачи главного маркетолога, но в некоторых случаях их нужно расширять. (Например, один СМО-продажник из сферы высшего образования придумал решение для увеличения набора студентов и был повышен до стратегической должности.) При этом важно донести до него новые задачи и предотвратить возможные проблемы.
2. **Структура компании.** Если у организации много подразделений или брендов, ответственность часто распределяется (у каждого подразделения или бренда могут быть свои директора по финансам, маркетингу и ИТ). В этом случае главный маркетолог становится связующим звеном. Это характерно для международных мультибрендовых компаний, где локальные менеджеры сами принимают решения. Впрочем, по мере роста и развития организации должности лидеров порой дробятся: вместо одного СМО могут появиться директора по продажам, по инновациям, по аналитике. Если же ваш маркетинг централизован или у вас всего один бренд, лучше нанять универсала.



**ШАГ 2**

**ПРИВЯЖИТЕ ОБЯЗАННОСТИ К ЗАДАЧАМ**

Сформулировав задачи директора по маркетингу, привяжите к ним обязанности. Как правило, СМО отвечает за стратегии бренда и анализ поведения клиентов. Стратеги координируют усилия по разработке инноваций и созданию продуктов, но почти не занимаются тактикой (рекламой и коммуникациями). Продажники, напротив, разрабатывают тактические маркетинговые планы по росту продаж (посредством различных программ, мероприятий, партнерств), но не принимают стратегических решений на уровне корпорации. Универсал же руководит всем процессом.

На этапе определения обязанностей совершается больше всего ошибок. Зачастую потенциальному директору по маркетингу обещают, что он будет влиять на эффективность компании, но на деле его обязанности сводятся к продажам. Иными словами, ожидания от работы СМО нередко значительно превосходят его полномочия.

Рекрутеры склонны давать несбыточные обещания, но в случае с маркетингом это мина замедленного действия — учитывая размытые представления о работе СМО и серьезную разницу в опыте кандидатов.

**ШАГ 3**

**СООТНЕСИТЕ ОЖИДАНИЯ С ПОКАЗАТЕЛЯМИ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Поняв, кто вам нужен и что он должен делать, определите критерии эффективности СМО.

Для продажника таковыми будут выполнение бюджета и реализация проектов (таких, как редизайн веб-сайта), отдача от маркетинговых программ (например, рост посещаемости магазинов) и итоги руководства (удовлетворенность и продуктивность персонала). Стратега, помимо этого, нужно оценивать еще и по росту доходности и повторных продаж, а универсала — по всем этим критериям и по показателям дохода и прибыли.

К сожалению, мало кто следует этим принципам. Лишь в 22% случаев изученные нами описания вакансий СМО включали критерии эффективности, и всего в 2% мы обнаружили раздел с ожиданиями. В 90% описаний ожидания упоминаются, но без конкретики. В частности, глава отдела маркетинга в одной ИТ-компании должен «помогать определять и реализовывать стратегию агрессивного роста». Как определить, решена ли эта задача? По качеству стратегического плана? По уровню роста (если да, то в чем его измерять)? Если показатели и цели не оговорены заранее, как СМО узнает, соответствует ли он ожиданиям?



**ШАГ 4**

**НАЙДИТЕ ПОДХОДЯЩЕГО КАНДИДАТА**

Даже если роль CMO хорошо прописана, найти нужного человека нелегко, ведь образование и опыт кандидатов сильно разнятся. У маркетологов нет профессиональных сертификатов, как у юристов или бухгалтеров. Лишь 6% опрошенных нами СМО получили дип­лом в области маркетинга. У 44% есть степень МВА — среди них инженеры, экономисты, математики, философы, политологи, психологи. То, каким директором станет тот или иной специалист, во многом определяют образование и опыт — в частности, то, каким СМО был его первый руководитель.

Кроме того, опыт, требуемый в описании вакансии, далеко не всегда бывает увязан с реальными обязанностями главного маркетолога. Мы нашли 39 объявлений, где указывалось, что директор по маркетингу контролирует продуктовую стратегию, — но не ­говорилось о нужных навыках в этой сфере. А 34 объявления требовали опыта в прямом маркетинге, хотя должность этого не предполагала.

Эти несоответствия сбивают с толку. Возьмем описание должности CMO в крупной производственной компании. Согласно ему, этот топ-менеджер руководит анализом предпосылок потребительских предпочтений, разрабатывает маркетинговую и брендинговую стратегии, отвечает за их реализацию. На деле же СМО в этой компании отвечал лишь за группы анализа рынка, проектного руководства и медиа. В объявлении роль СМО была явно преувеличена.

Более того: от кандидата требуют «передового опыта в сфере товаров широкого потребления» (в том числе умения распоряжаться бюджетом), качеств стратегического лидера, навыков продаж — но сама работа не предполагает ни самостоятельности, ни продаж. Здесь пригодился бы человек с исследовательскими и аналитическими навыками, опытом в сфере мультимедиа и цифровых технологий, а также в разработке маркетинговых программ. Непоследовательность очевидна — но из опрошенных гендиректоров и СМО мало кто ее увидел.

**КАК УЛУЧШИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ**

Выражая недовольство главным маркетологом, гендиректор не всегда осознает, что отчасти сам создал проблему: если бы он продумал роль CMO более тщательно и нашел подходящего кандидата, он был бы доволен больше.

Прежде чем искать нового директора, ответьте на ряд вопросов.

* Какие результаты должен показать СМО с учетом приоритетов компании? Какой из трех типов вам нужен? Как он впишется в руководство, усилит ли его?
* Какие обязанности он должен выполнять в соответствии с ролью? Как они соотносятся с задачами других директоров, не возникнет ли здесь конфликта?
* В чем будет состоять успех CMO? Каких целей он должен достичь?
* Какие ему нужны навыки и опыт?

Отвечая на последний вопрос, гендиректора часто описывают не «лучшего игрока на позиции», а «лучшего спортсмена». Не поддавайтесь этому искушению. В свою очередь, потенциальные CMO не должны рассматривать описание должности как догму. Те из них, кто считал свои обязанности хорошо продуманными, часто сами уточняли их до того, как принять предложение. Это показывает, как важно заранее обсудить свою роль и задачи.

Прежде чем подписать договор, кандидат должен убедиться, что он понимает следующее:

* Чем занимается СМО в компании? Одинаково ли директора понимают его роль?
* За что отвечает CMO? Какие отделы ему подчиняются? Какими бюджетами он управляет? Нет ли здесь нестыковок? (С кандидатами редко обсуждают распределение бюджета, но это не праздный вопрос: ответ покажет и то, насколько компания открыта для обсуждения обязанностей.)
* Соответствуют ли ожидания от CMO и критерии его эффективности обязанностям и опыту кандидата? Нет ли здесь противоречий?

Ответив на эти вопросы, кандидат должен письменно изложить свое понимание должности, связанные с ней ожидания и обязанности, а затем показать его директору по кадрам и гендиректору, чтобы убедиться, что все понимают их одинаково.

Директору по кадрам будет полезно ответить на следующие вопросы.

* Понимает ли генеральный, что СМО могут играть разные роли? Осознает ли он, что описание вакансии должно быть основано на потребностях компании? Видит ли он, как возможное изменение роли главного маркетолога повлияет на работу других директоров?
* Соотносятся ли ожидания, обязанности и критерии эффективности с ролью СМО? Отражено ли это в описании должности? Увязаны ли требуемые умения и навыки с реальными обязанностями и ожиданиями?
* Какой тип CMO подойдет для выбранной роли?
* Знают ли кандидаты о разных типах СМО и понимают ли, как их опыт и умения пригодятся компании? (Открытость и честность здесь помогут будущему директору увидеть сложности и понять, каких навыков ему не хватает.)

Прописывая роль CMO, директор по кадрам должен не следовать за гендиректором, а руководить им. К сожалению, из опрошенных нами рекрутеров лишь один предложил модель ведения дискуссии с генеральным о роли главного маркетолога. Все трое заинтересованы в успехе нового топ-менеджера — но у директора по кадрам есть еще и финансовый интерес: его вознаграждение будет меньше, если CMO уволят в течение года.

**РАБОТА НАД ОШИБКАМИ**

Мы восемь лет выясняли, в чем причина неудач СМО, а Кимберли даже на себе испытала проблемы, связанные с непродуманностью должности.

Ким начала карьеру маркетолога в Procter & Gamble, где СМО наделен широкими полномочиями. Она решила, что той же самостоятельностью обладают директора по маркетингу всех компаний. Спустя несколько лет после ухода из P&G она прошла собеседование на позицию СМО, которую рекрутер называл «открывающей уникальные возможности». Но в первую же неделю Ким поняла, что связана по рукам и ногам. Вместо участия в стратегических совещаниях она была вынуждена следить за соответствием рекламы брендбуку. Это было совсем не то, на что она рассчитывала.

Сейчас Ким понимает, что совершила ряд ошибок. Она доверилась описанию вакансии и словам рекрутера и не задала важные вопросы. Поинтересовавшись заранее организационной схемой и распределением бюджета, Ким поняла бы, что полномочия СМО в этой компании намного уже, чем она ожидала. Это позволило бы ей сразу обсудить свои обязанности с рекрутером и гендиректором.

Ким решила изменить объем своих задач. Хорошо себя зарекомендовав, она вместе с директором по производству прописала свою новую роль. Кимберли повезло с генеральным: он тоже считал, что маркетингу пора расширять влияние, и поддержал перемены. В условиях кризиса директор по производству был рад переложить на плечи CMO часть ответственности за бюджет. В ту пору и другие стали больше доверять маркетологам, принципиально меняя подход к должности CMO.

Даже если вы подписали договор, еще не поздно скорректировать должность. Тем не менее ошибки при найме портят жизнь и компаниям, и руководителям, а на их исправление уходит много времени и сил.

Если заранее четко прописать задачи СМО, а затем подобрать для их решения подходящего кандидата, это пойдет на пользу всем: руководству, сотрудникам и акционерам

# Ваш маркетолог не хотел бы, чтобы вы прочитали эту статью...

Валерий Меркулов

Директор по развитию, Екатеринбург

Почему российские компании предпочитают лечить свои бизнес-проблемы сами и отказываются приглашать консультантов? Причин две: саботаж менеджмента и самоуверенность владельцев, – считает Валерий Меркулов.

Мы нанимаем людей, чтобы они говорили, что делать нам. Стив Джобс

Как показывают данные опросов, подавляющая часть российских предпринимателей никогда не впустит в свой бизнес консультантов. А на Западе все ровным счетом наоборот. Там у каждой компании есть консультанты по менеджменту, налогам, финансам, законодательству. Часть функций передаются на аутсорсинг, а также приглашаются специалисты, чтобы они показали, что можно улучшить в бизнесе, проанализировав внутренний и внешний маркетинг. Почему именно маркетинг? Как сказал Питер Друкер: «Маркетинг, это и есть весь бизнес, с точки зрения клиента… Только маркетинг и инновации приносят прибыль, все остальное – расходы».

Взять, например, Apple. Продажами, продвижением, а также самим производством, занимаются для нее другие компании. Самая прибыльная корпорация мира не имеет собственного производства: есть завод в Тайване, где трудится 260 тыс. рабочих и 8000 инженеров. Почему, казалось бы, самое важное в Apple, передано в «чужие руки»? Не потому, что на Тайване «дешевая рабочая сила». А потому что менеджмент завода умеет очень быстро перестраивать производство таким образом, чтобы оно отвечало самым высоким запросам заказчика.

Еще в начале 1990-х, когда я владел рекламной компанией, ко мне приходили письма о пересчете налогов начиная с 1 января текущего года. А на дворе уже был июнь месяц! И такие «письма счастья» приходили до тех пор, пока я не отдал бухгалтерию на аутсорсинг. И этот вопрос больше меня не волновал.

Каждый должен заниматься своим делом. Сейчас объять все сферы бизнеса, физически невозможно! Информация, технологии и подходы меняются так стремительно, что, работая внутри, собственник не видит, что происходит вне компании.

Технологии из одной сферы бизнеса перекочевывают в совершенно другую, и при этом дают там потрясающий результат, если конечно применять их правильно!

Именно по этим причинам лидеры рынка, приглашают консультантов в свой бизнес. И даже не потому, что консультант знает больше, чем штатный сотрудник. Но и потому, что взгляд со стороны на бизнес как на систему дает полное представление о здоровье компании. И выявляет такие детали, которые никто не замечает, но которые ему начинают все сильнее вредить.

Когда-то давно мы с семьей переехали жить в дом, который стоял в трехстах метрах от железной дороги. Так вот, первые дни мы не могли уснуть: шум от проходящих поездов, особенно летом ночью, не давал ни минуты покоя. Прошло какое-то время, и, видимо, в мозгу что-то переключилось: мы перестали замечать железную дорогу, как будто ее не было никогда! Абсолютная тишина! Так же и в бизнесе. Если компания что-то делает изо дня в день, то она может выпасть из реальности. Возможно, ее продукция рынку уже не требуется. Или те методы продвижения, которыми она пользовалась еще вчера, сегодня уже не работают. И как результат, компания теряет деньги! Но не может понять почему.

Может ли сама компания грамотно проанализировать данную ситуацию, например, с помощью штатного маркетолога? Думаю, что нет, потому что его шум уже не беспокоит. А посмотреть со стороны не получается. Для этого надо выйти из бизнеса, вернуться через месяц, посмотреть на ситуацию обновленным взглядом. Но этого штатный маркетолог сделать не может, так как у него прописанные на год вперед и утвержденные начальством плановые действия. За их выполнение он и получает зарплату. А лишнего ему не надо!

Как-то разговаривал с одним директором по развитию, так он рассматривает маркетолога не как специалиста по увеличению прибыли, а как специалиста по «нагону трафика». Ему важно, чтобы о компании знало, как можно большее количество людей. Но знать о компании, и пользоваться услугами компании, как говорят, две большие разницы. Можно много денег потратить на привлечение потенциальных клиентов, но если они не будут ничего покупать, то все усилия окажутся напрасными. Потеря времени и денег, гарантирована!

Для чего необходим бизнес-консультант?

Чтобы провести диагностику всей бизнес-системы в целом. Я нигде не слышал, и не знаю такого случая, чтобы человек сам, без врача, поставил себе правильный диагноз. Если это конечно не прыщ на носу, а серьезная болезнь. А если это рак, который не каждый врач сможет сразу определить? Такие случаи не редкость: лечат от одного, а пациент умирает от другого. А рак на ранней стадии лечится практически со 100% гарантией, если его вовремя диагностировать!

Чтобы разработать на основе диагностики стратегию развития бизнеса. Многие люди сами усложняют себе жизнь. Они не ищут простых и очевидных бизнес-решений. Они придумывают витиеватые, многоходовые бизнес-шаги, думая, что только такие решения принесут им удачу. Но в жизни как раз все происходит ровным счетом наоборот. Самые мощные бизнес-стратегии, которые только есть в мире, и которые реально приносят огромные доходы, на поверку оказываются логичными, очевидными, понятными и самыми простыми действиями.

Чтобы предложить самые эффективные технологии и инструменты для развития бизнеса. Причем предложить с минимальными затратами. Дэн Кеннеди как-то сказал: «Люди не рациональны. Если бы они были рациональными, то с радостью выложили бы $5000 за открытку, на которой изложено решение их проблем. Вместо этого они хотят то же самое решение, доставляемое им на 12 CD, 8 DVD и 468-страничном руководстве, плюс транскрипты, пять вебинаров и семинар».

В любом компании есть скрытые резервы. И задача консультанта эти резервы ввести в строй, чтобы они приносили прибыль. С моим недавним клиентом, производственной компанией, мы таким образом увеличили прибыль на 35% только за первый месяц. Не вложив при этом ни копейки! После диагностики он сам увидел, что можно оптимизировать, и я ему в этом просто помог. А на рынке компания работает с 2009 года. Сколько было потеряно за эти годы!

Вопрос компетентности консультантов будет стоять всегда. Так же, как и вопрос компетентности самих собственников и их наемных сотрудников. И там, на Западе, и у нас, в России, конечно, есть проблемы в маркетинге, управлении и организации бизнеса. Но у нас в отличие от западных компаний, большинство собственников занимается самолечением своего бизнеса. Самая непродуктивная и вредоносная в бизнесе фраза: «Я сам!» Она хороша, когда ребенок учится ходить, сам есть, и ставить деревянные кубики друг на друга. А собственник должен организовывать бизнес, а не быть в нем «самым ответственным работником». Это ведет только к большим проблемам в компании.

А определить хорошего консультанта, который умеет грамотно диагностировать бизнес-проблемы, довольно-таки просто! Выбирайте его так же, как врача. Врач не будет вести себя, как цыганка на рынке: «Вижу по глазам, у вас больна печень. Вот вам рецепт: по три таблетки три раза в день. Придете через неделю». Настоящий врач проведет осмотр пациента, выпишет направление на анализы. После их получения и изучения поставит диагноз, и только потом назначит лечение. И никому не придет в голову спросить: «Доктор, а сколько это будет стоить, а можно подешевле? А вы можете дать 100% гарантию, что я буду потом здоров?»

С консультантами обычно именно так разговаривают. Собственники часто требуют с консультанта, как с участника битвы экстрасенсов мгновенных результатов при том, что сами хотят оставаться сторонними наблюдателями. Но лечение не может быть абстрактным! Лечение адресовано конкретному человеку. И в этом процессе участвуют двое: врач и пациент. Если пациент не будет принимать лекарства, то каким бы великим врач не был, хоть самим Авиценной, больному легче не станет. Такая же ситуация возникает во взаимоотношениях между собственником компании и бизнес-консультантом.

И последнее… Кто чаще всего против того, чтобы в компанию был приглашен бизнес-консультант? Конечно, сотрудники компании, и в первую очередь – маркетолог, коммерческий директор и директор по продажам. Им развитие компании интересно только в том случае, если оно будет повышать их персональный доход, а им самим не придется делать что-то новое.

Я не видел ни одной компании, где бы не было или явного, или скрытого саботажа, после прихода бизнес-консультанта. Многие собственники идут на поводу у своего коллектива, что потом негативно сказывается на бизнесе. Заводилы саботажников часто берут базу клиентов, уводят бóльшую часть коллектива и открывают конкурирующую фирму. Чтобы не стать их жертвой, необходимо оптимизировать бизнес-процессы таким образом, чтобы увод бизнеса стал невозможным. Один собственник этого сделать не сможет. Опереться ему в своей компании не на кого.

И здесь нужен бизнес-консультант.

Но решение конечно за собственником, это его бизнес! Главное, чтобы решение было правильным и принятым вовремя.

# Борьба между маркетологами и продажниками

01.06.2015

Директор по развитию типографии Артикул Оксана Демакова   
Источник: предоставлено Оксаной Демаковой

Маркетинг – одна из основ бизнеса. Но границы его влияния на успех дела для многих размыты и не ясны. Что такое маркетинг и каковы его механизмы, рассказала директор по развитию типографии «Артикул».

Люди давно научились действовать в одиночку. Но одна из важнейших эволюционно-поведенческих стратегий – это все-таки пребывание в группе, которая обеспечивает защиту, поддержку, ресурсы и перспективы роста. Поэтому не случайно и в жизни, и в бизнесе формируются группы, отделы, которые взаимосвязаны между собой и призваны эффективно решать каждый свои задачи.

Однако развитие идет только в том случае, если каждое подразделение четко знает свои обязанности и границы. Если же границы отсутствуют, то начинается неразбериха. В бизнесе типичным примером является стирание границ между отделами маркетинга и отделом рекламы и отделом продаж. О том, почему нельзя путать эти направления и что бывает при их совмещении, рассказала директор по развитию типографии «[Артикул](http://ekb.dk.ru/wiki/artikul)» [Оксана Демакова](http://ekb.dk.ru/wiki/demakova-oksana).

**Оксана, сложно найти человека, который не слышал о маркетинге. Но не каждый может четко сформулировать, что это такое.**

– Я бы не хотела выступать в роли гуру в этой области, потому что маркетинг – одна из составляющих бизнеса. Суть маркетинга и в профессиональных кругах служит темой для дискуссий. Многие считают, что маркетинг – деятельность исключительно стратегическая, и, соответственно, маркетологи часто видят себя стратегами, что подразумевает участие в развитии компании, генерацию идей будущих продуктов и даже занятие продажами. Но при анализе деятельности сложно оценить, как их усилия влияют на прибыль компании. Увлекшись стратегией, маркетологи перестают видеть это.

Нередко сосредоточенный на стратегии маркетолог начинает тратить огромные средства на «спорные» мероприятия, которые в итоге не приносят прибыль компании, а часто только демонстрируют бурную деятельность. Несомненно, маркетинговые стратегии предприятия важны, необходима детализация по областям деятельности предприятия, по сегментам рынков, по времени. Именно они отвечают на вопросы: что, когда, как будет сделано для достижения целей, сколько это будет стоить.  Мы в «Артикуле» рассматриваем маркетинг и как тактическую деятельность, которая приводит вероятных клиентов и приближает их к решению о покупке товаров и услуг. Производительность мы измеряем на основе объема продаж, достигнутого благодаря маркетинговой активности. Но я бы не преувеличивала роль маркетинга в достижении цели и разделила бы «лавры»: уверена, что успех предприятия возможен только при условии, когда менеджеры по продажам работают совместно с маркетологами над решением тактических задач, и те и другие достойны уважения за привлечение новых клиентов. И это необходимое условие – совместное сотрудничество маркетологов и продавцов – дает желаемый результат, разлад между отделами маркетинга и продаж только работает на руку конкурентам.

По идее продажи должны вдохновлять маркетинг. Большинство профессиональных маркетологов имеют слабое представление о процессе продаж, так как никогда ничего не продавали. Сталкиваюсь с тем, что интересные идеи, советы, обсуждаемые с маркетологами, оказываются неприменимыми на практике. Маркетинг, наверное, все-таки должен сосредоточиться на генерации лидов.

**Как в «Артикуле»?**

– В компании «Артикул» отдел маркетинга и отдел продаж работают в тандеме – маркетологи занимаются взращиванием вероятных клиентов, потом бережно передают их отделу продаж для закрытия сделок. Мы четко знаем ту единую границу, за которой клиент становится уже подопечным отдела продаж и полностью попадает под опеку менеджера.

У менеджеров типографии «Артикул» огромный профессиональный опыт работы – более 10 лет, а тот, кто сталкивался с производством полиграфических продуктов, знает, что специалист с уникальными знаниями в этой области на вес золота. Мы активно и плотно общаемся с клиентами – не  среднестатистическими, а реальными. Понимаем, что сейчас время покупателей, они рациональны, ищут альтернативу, думают, прежде чем отдать заказ. Поэтому необходимо смотреть на наш бизнес глазами клиента – развернуть внутренние процессы к покупателю.

**С маркетингом и продажами понятно, а кто проектирует будущий продукт и несет ответственность за его дизайн и функциональность?**

– Получается, что маркетологи обычно не имеют достаточно тесной связи с потребителями, чтобы видеть их желания, а большинство продавцов видят только то, что хотят их текущие клиенты. Думаю, что эту роль должны выполнять инженеры и специалисты по дизайну продуктов. Как правило, они идут в ногу со временем и хорошо знают, что возможно сделать с технической точки зрения.

**Как вы ощущаете себя в данный период на неспокойном рынке полиграфии?**

– Мы работаем на высококонкурентном рынке. «Артикул» предлагает расширенный спектр услуг и уникальные производственные характеристики, в полной мере соответствующие не только техническим требованиям, но и ментальности современного бизнеса. Мы удовлетворяем потребности клиентов любого уровня, но все-таки ориентированы на средний сегмент, почему – попробую объяснить.

Сейчас принятие решения требует обоснования, и на этом переходе «Артикул» как раз предлагает самый рациональный вариант для потребителей с учетом привыкания к достойному качеству, сервису.

Мы стараемся оптимизировать бюджет заказчика, при этом производим изделия, не уступающие «премиальным», – получается то же, но за меньшие деньги. Клиенты сейчас возвращаются в середину, в средний сегмент. Конечно, все непросто. Когда рынок в условиях экономической ситуации балансирует, уверенность в качестве, ценности, адекватности ценообразования у клиентов исчезает. Мониторя рынок в поисках самой низкой цены, потребитель неизменно упирается в вопрос качества. Как раз это и есть наш «конек»: на протяжении многих лет «Артикул» выдает продукцию отменного качества по конкурентным ценам. Кто с нами работал, это знает.

Мы стараемся быть интересными для наших потребителей. С развитием интернет-технологий известность как один из маркетинговых операндов теряет смысл, она есть у всех, найти какую-то фирму нетрудно. Важно, чтобы захотели найти именно нас. Поэтому мы стараемся быть уникальными, причем не за счет цены (это не круто, когда тебя покупают только из-за низкой цены). Качество продуктов, которые мы предлагаем нашим клиентам, радикально отличается от конкурентов. Нам не так интересны сиюминутные продажи, мы стараемся создавать продукцию с долгосрочным спросом. Имеет место пожизненная ценность клиента. Для нас очень важны наши постоянные клиенты, которые обращаются к нам вновь и вновь, потому что уверены: мы не подведем, и они останутся довольны.

На самом деле, самые эффективные коммуникации формируются довольными потребителями, а не маркетологами/рекламщиками/продажниками. Они и есть наша ценная аудитория. Ее можно сформировать, но гораздо сложнее сберечь, защитить, заинтересовать. Мы стараемся реализовать все возможности, предложить необходимые ценности и сделать наше предприятие успешным.

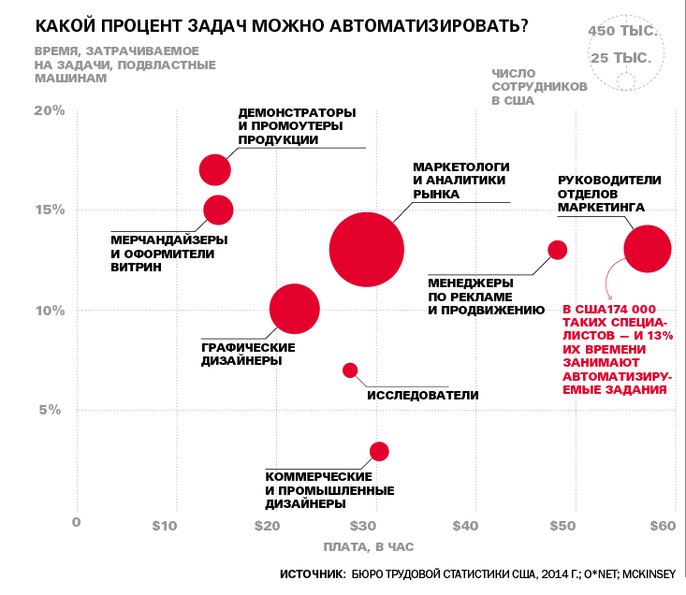
**Заменят ли роботы маркетологов?**

Майкл Чуи, Джеймс Манийка и Мехди Миремади

07 июня 2016

Майкл Чуи, Джеймс Манийка и Мехди Миремади — исследователи консалтинговой компании McKinsey & Company

Одним из побочных эффектов бурного развития технологий в наши дни стала угроза замещения людей компьютерами, алгоритмами или роботами. Исследователи консалтинговой компании McKinsey & Company Майкл Чуи, Джеймс Манийка и Мехди Миремади утверждают: чтобы определить, как именно машины изменят нашу занятость, надо смотреть не на профессии целиком, а на конкретные профессиональные функции. Недавно завершенное ими исследование показало, что полная автоматизация возможна менее чем для 5% профессий, однако более чем у половины можно автоматизировать треть ежедневных задач, причем не только в производстве и обслуживании клиентов, но и в таких продвинутых областях, как маркетинг.



В таблице показан процент автоматизируемых задач для разных маркетинговых должностей и число занимающих эти должности американцев. Даже менеджерские обязанности более чем на 10% можно передать машинам — освободив тем самым время для разработки новых продуктов и стратегий. Исследователи утверждают: «Организациям предстоит на­учиться определять, где лучше справится машина, а где нет равных человеку — и скорректировать процессы соответственно».

# Как стать директором по маркетингу на миллион

Римма Ремизова Редактор, Москва

Что нужно уметь, чтобы войти в число лучших маркетологов страны?

Эта профессия находится на передовой бизнеса, она подвержена колоссальным переменам и потому вызывает пристальный интерес самих маркетологов и их партнеров по бизнес-командам. Радикалы из The Economist Intelligence Unit в 2016 году заявили, что такая профессия, как директор по маркетингу, перестанет существовать уже к 2020 году. Представители этой профессии переквалифицируются в директоров по клиентскому опыту. Сбудется ли этот прогноз – увидим через три года, а пока рассмотрим профессию изнутри.

Как меняется профессия маркетолога

Опрошенные Executive.ru маркетологи и специалисты в области HR говорят, что содержание профессии стремительно меняется. Еще пять-семь лет назад директор по маркетингу преимущественно занимался каналами коммуникаций, выбором рекламных носителей, работал с агентствами и по сути своей был «гуманитарием», удаленным от аналитики. Теперь происходит слияние маркетинга с собственно коммерческой деятельностью: маркетинг оказывается все более «встроенным» в продажи.

Интенсивнее всего этот процесс идет в западных FMCG-компаниях, поэтому опыт работы в подобном бизнесе очень ценен на рынке: он применим в других индустриях В2С. Первым на маркетологов из FMCG обратили внимание компании телекоммуникационного рынка, затем их примеру последовали банки, страховые компании и другие.

Раньше в компаниях существовало отдельное направление digital marketing, теперь от этой отдельности ничего не осталось: весь маркетинг становится цифровым и его аналитический инструментарий стремительно расширяется.

Алексей Чаленко, партнер сервиса мгновенных рассрочек 7seconds, так видит перемены в профессии: «Хороший директор по маркетингу 10 лет назад – это тот, кто умел выстроить отношения с генеральным директором и собственником и делал красивые, но отнюдь не всегда эффективные, вещи. Сейчас такой принцип не работает и нужны другие компетенции. Эти люди должны разбираться в IT, web, математике, аналитике – в точных науках. За каждым решением директора по маркетингу стоит абсолютно точный расчет экономики – целесообразность того или иного маркетингового хода.

Кто становится директором по маркетингу

В профессию приходят специалисты, получившие профильное маркетинговое образование в российских или зарубежных вузах. Маркетологи старой гвардии, без маркетингового образования, но с опытом работы в период волатильных 1990-х и «тучных» 2000-х годов, вынуждены стремительно наращивать профессиональный потенциал, чтобы сохранить привычные позиции в корпоративной иерархии. Например, вынуждены снова садиться за парту.

Впрочем, в маркетинг приходят не только специалисты с профильным дипломом, но и инженеры. «Маркетинг – это цифры и аналитика, поэтому сильные маркетологи зачастую являются выпускниками ведущих технических вузов. Бизнес-школа для маркетолога важна, если человек хочет расти за пределами функции маркетинга, и ему нужен общий взгляд на бизнес», – говорит Ирина Милехина, эксперт кадрового агентства Odgers Berndston.

По мнению Анны Шерер, директора по маркетингу компании «Алькор и Ко», часто у маркетолога базовое экономическое образование. Это актуально, потому что директор по маркетингу должен обладать аналитическими способностями, уметь мыслить стратегически, быть визионером, понимать тренды рынка и иметь ясные представления о теории экономики.

В свою очередь, Артем Ярмилко, учредитель и директор по маркетингу крупнейшего в России агрегатора квестов «Мир квестов», убежден, что базовое образование не имеет большого значения. «На мой взгляд, намного важнее опыт работы, наработки использования различных маркетинговых инструментов. Очень полезной будет работа в средней или маленькой компании. Это позволит применять максимально возможное количество инструментов без жесткой специализации больших компаний».

По какой карьерной траектории движутся маркетологи

Сложно представить финансиста, вдруг ставшего маркетологом. Такое, вероятно, встречается очень редко. Для успешной карьеры на поприще маркетинга требуется несколько другой эмоциональный интеллект, то есть на этапе входа в профессию существует своеобразный естественный отбор. Маркетологи как правило входят в профессию с низовых должностей и продвигаются по лестнице вверх, вплоть до позиции директора по маркетингу. При этом переходы маркетолога из отрасли в отрасль – вполне возможны.

«На рынке FMCG как правило на должность директора по маркетингу приглашают специалиста из своей области. Тем не менее, мы знаем примеры, когда в крупную компанию на эту позицию приходит человек из другой отрасли: промышленность, нефтегазовый сектор, банковская сфера...», – говорит Гульфира Крок, бизнес-консультант Русской школы управления. Свежим примером здесь может служить недавнее назначение в крупной торговой сети «Лента». За маркетинг ритейлера теперь отвечает Елена Фомина, ранее работавшая на аналогичных позициях в «Башнефти» и Shell. Она возглавила обновленную дирекцию по маркетингу, которая объединяет в себе несколько ключевых функций: бренд-менеджмент, управление покупательской лояльностью, маркетинговые коммуникации и торговый маркетинг. При этом данная позиция является самостоятельной и подчиняется напрямую генеральному директору.

Кросс-индустриальные переходы ускоряют карьеру

По мнению Гульфиры Крок, средние по размеру бизнеса компании рынка FMCG чаще всего ищут директора по маркетингу внутри своего сегмента. Специалисты «кочуют» либо между сходными предприятиями пищевого производства, либо между розничными сетями. Возможен переход из розницы в дистрибьюторскую компанию. Однако, считает Гульфира Крок, все заметнее становится тенденция, когда компании приглашают директором по маркетингу специалиста с «незамыленным» взглядом, совершенно из другой сферы, надеясь получить доступ к новым передовым маркетинговым технологиям и рассчитывая на синергетический эффект. В последнее время такие переходы часто происходили в известной своим консерватизмом ювелирной отрасли. Считалось, что специфика ювелирного рынка такова, что здесь управлять маркетингом может только человек с большим опытом в отрасли, глубоко разбирающийся в ювелирных изделиях и технологиях их продажи. Но на рынке появились некоторые продвинутые компании, которые сломали стереотип и рискнули взять маркетологов с внешнего рынка.

Например, пост директора по маркетингу в компании «Адамас» занял Григорий Шанаев – в его профессиональном бэкграунде такие компании, как «Перекресток», «Детский мир», BNS Group, «Монэкс трейдинг», «Азбука Вкуса» и другие. Ирина Милехина также отмечает, что карьерный рост ускоряется кросс-индустриальными переходами.

«Маркетологи зачастую имеют определенную специализацию, это может быть конкретная индустрия – beauty & fashion, медицина, строительство, розничная торговля, либо конкретная специализация: создание брендов, вывод на рынок новых продуктов. В каждом из направлений существует своя инфраструктура и точки пересечения: выставки, мероприятия, B2B-конференции. Есть определенное сообщество, где общаются специалисты высокого уровня, и где они могут быть рекомендованы или целенаправленно перекуплены», – говорит Анна Шерер.

По словам Наталии Фроловой, директора по маркетингу Experian в России и СНГ, есть два основных источника пополнения рядов директоров по маркетингу: департамент маркетинга и отдел продаж. Причем, как правило, работая в отделе маркетинга, человек может стать директором, сменив место работы и покинув компанию. Если же он работает в отделе продаж, то у него есть шансы стать директором по маркетингу, перейдя из одного подразделения в другое внутри компании.

Яркий пример, демонстрирующий подобную траекторию движения – недавнее назначение директора по маркетингу компании «Оптоклуб Ряды». Виктория Ивзан, до прихода в «Оптоклуб Ряды», с 2002 по 2014 год состояла в команде компании «Ашан». На этапе становления компании вместе с французскими коллегами она участвовала в формировании стратегии продаж и развития компании в России, в создании бизнес-процессов, в построении ассортимента и стратегии ценообразования, в подготовке к открытию новых гипермаркетов в России. В 2010 году она заняла должность руководителя по маркетингу в центральном офисе «Ашан». Позднее, в 2014 году, работала в должности директора по маркетингу кондитерского холдинга «Нева», а последнее место работы – директор по маркетингу компании Lenmix, официального дистрибьютора Nestle Waters в Санкт-Петербурге.

«На мой взгляд, для быстрорастущей FMCG-компании важно, чтобы директор по маркетингу хорошо разбирался в современных маркетинговых инструментах и умел строить гипотезы, а также быстро их проверять. В результате быстроменяющихся условий на рынке в продвинутой компании вряд ли приживется человек, который привык реализовывать проекты долго и с привлечением дорогостоящих подрядчиков», – комментирует Антон Чупин, соучредитель компании URBN, интернет-маркетолог. По его мнению, в ходе собеседования кандидат на позицию директора по маркетингу должен суметь рассказать о реализованных им проектах в разрезе аналитики и их эффективности для бизнеса в целом. Очень важно, чтобы кандидат понимал рынок и адекватно оперировал стоимостью узкоспециализированных услуг, таких как контекстная реклама, SMM, исследования рынка, видеопродакшн, проведение фотосессии.

Профессия маркетолога молодеет

Как отмечают эксперты, преобладающий возраст человека на этой позиции – 35-45 лет. Это специалисты со стажем работы в области маркетинга 10 и более лет. Однако профессия маркетолога стремительно «молодеет».

«В моей практике был случай, когда на позицию директора по маркетингу претендовала девушка 26 лет. Я сначала даже не хотела с ней общаться именно в силу столь молодого возраста. Однако девушка меня приятно удивила. Мало кому удается в столь молодом возрасте достичь высокого уровня знаний и компетенций. В таких случаях всегда ощущается нехватка опыта, поскольку человек, вероятнее всего, вырос внутри одной компании. А когда к 26 годам есть успешный опыт работы в маркетинге, в том числе и на руководящих позициях в нескольких местах – это действительно круто. Самое важное, что претендент показала глубокое понимание задач на новой должности и широкий кругозор, столь необходимый для позиции директора по маркетингу», – рассказывает Гульфира Крок.

Сколько зарабатывает директор по маркетингу

Масштаб компании

Доход, тыс. руб. в мес.

В крупной компании, например, в федеральной розничной сети

500-700

В компании среднего масштаба

200-300

В небольшой компании

100-150

Чему должен учиться маркетолог

По мнению Алексея Чаленко, найти хорошего директора по маркетингу очень сложно. Реально профессиональных людей на рынке мало. Старые кадры в новых компетенциях не разбираются, а новые еще не доросли до уровня менеджера высшего звена. «Это одна из тех наиболее востребованных специальностей, на которую нужно идти учиться нынешним выпускникам. Но при этом без собственной программы самообразования, например, в области digital-marketing, не обойтись. Российские вузы пока не способны дать весь объем необходимых знаний».

Что делать в этих условиях маркетологам старой формации? Ответ ясен: переучиваться. Если маркетолог осознает, что ему не хватает компетенций в области интернет-маркетинга, он может получить знания на многочисленных курсах в режиме онлайн.

Также набирает обороты потребность в понимании психологии клиентов, покупателей и партнеров. Поэтому будет нелишним дополнительное психологическое образование. «В западных университетах есть дисциплина «Психология маркетинга» или «Психология бизнеса». Для России данные направления еще в новинку, тем не менее, несколько ведущих вузов страны экспериментируют в этой области. Например, Высшая школа экономики», – делится наблюдениями Анна Шерер.

«Если у специалиста нет профильного образования, но он в свое время «попал» в маркетинг, то обязательно нужно идти учиться. Хорошая программа в Высшей школе экономики, где могут дать и классику, и современный подход. Возможны и другие варианты образовательных программ, но в любом случае необходимо постоянно самообразовываться. Изменения в маркетинге происходят настолько быстро, что если не мониторить все инновации в этой области, то уже через полгода можно серьезно отстать в знаниях», – добавляет Гульфира Крок. По ее мнению, в России в этом смысле есть проблема – на русском языке практически нет публикаций о новейших достижениях в области маркетинга, а то, что есть – это крохи. Поэтому специалисты, серьезно подходящие к делу, безусловно, отслеживают англоязычные источники.

«Мой совет маркетологам, которые сейчас испытывают трудности с трудоустройством, если возраст позволяет, пойти делать карьеру с нуля в коммерческий или аналитический департамент, где мозги настраиваются на цифры и анализ. Работа в этих департаментах позволит соединить некие общие знания о рынке, о маркетинговых инструментах и всех прочих делах с реальностью и с цифрами», – считает Гульфира Крок.

Анна Шерер, директор по маркетингу, OOO «Алькор и Ко» (сеть «Л'Этуаль»), international fragrance distribution:

«Мне 38 лет. Я окончила Ставропольский государственный университет, по профессии экономика. Потом получила второе высшее образование в Московском институте психоанализа, по клинической психологии. Моя карьера началась в компании «Селдико» в качестве national make up artist. Затем работала там же в качестве training manager Givenchy Parfums Russia. В международном парфюмерно-косметическом холдинге мой путь начался с позиции тренинг-менеджера по продукту, где основными компетенциями были глубокое знание продуктовой категории и умение продавать продукт. Продвигать продукт, созданный кем-то другим, всегда очень сложно, и я мечтала о том, что когда-то сама смогу создавать парфюмерно-косметическую продукцию.

Моя мечта сбылась: меня пригласили в группу компаний «Алькор и Ко» (управляет сетью парфюмерно-косметических магазинов «Л'Этуаль») для создания собственной торговой марки «Л'Этуаль». В 2011 году данный проект был успешно реализован. Сегодня я работаю в международном подразделении группы, где в мои обязанности входят стратегическое управление лицензиями, создание брендов с нуля, а также управление ассортиментом и создание продуктов для международных рынков».

Наталия Фролова, директор по маркетингу Experian Россия и СНГ:

«Я окончила МГУ им. М.Ломоносова, позже получила степень МВА в Международной бизнес-школе МИРБИС. Работала маркетологом в ведущих глобальных телекоммуникационных и IT-компаниях. Обладаю широкой экспертизой в разработке и внедрении маркетинговых программ и стратегических инициатив на разных стадиях развития бизнеса. С 2008 по 2011 год работала в компании Avaya, где отвечала за маркетинговое планирование и коммуникации с клиентами. В 2011 году возглавила маркетинг компании Mitel (Группа компаний Wesley Clower), с 2013 года отвечала за управление маркетингом Tyco Integrated Fire & Security в России и странах СНГ. С июня 2014 года — директор по маркетингу в России/ СНГ компании Experian».

Артем Ярмилко, учредитель, директор по маркетингу агрегатора квестов «Мир квестов»:

«Я окончил МФТИ с красным дипломом по специальности «Прикладная математика и физика». В 2007 году получил диплом бакалавра, а в 2009 году защитил магистерскую диссертацию. Свою карьеру начал в федеральной образовательной компании «Юниум», где за три года прошел путь от разработчика корпоративной информационной системы до коммерческого директора. В январе 2015 года я создал и возглавил отдел маркетинга университета «Иннополис» в Казани, который занимался разработкой и реализацией маркетинговой стратегии по привлечению студентов. Мы использовали как офлайн, так и онлайн-каналы коммуникации, и в итоге получили более 20 тыс. заявок от потенциальных студентов. С августа 2014 года я также развиваю свой проект «Мир квестов». За три года с партнерами мы создали международный бизнес на высококонкурентном рынке игр-квестов, работающий по модели франшизы. Сейчас «Мир квестов» – это 16 франчайзи компаний в четырех странах мира, с месячным доходом головной компании порядка $35 тыс., сайт проекта посещают более 4 млн пользователей в год. Сейчас я живу в Кремниевой долине, недавно закончил международную бизнес-школу Hult, продолжаю продвигать агрегатор «Мир квестов». Мы активно внедряемся на рынки США, работаем на рынках европейских стран, а также в планах покорить азиатские рынки развлечений в реальности».

Антон Чупин, соучредитель компании URBN, интернет-маркетолог:

«Мне 26 лет. Имею степень бакалавр экономики РАНХИГС. С первого курса вуза, обучаясь на экономиста, интересовался маркетингом. Я изучал практики, читал книги и ждал, когда мне удастся реализовать свои идеи. В 19 лет мы с партнером запустили первый микробизнес (фаст-фуд) где я курировал маркетинг, анализировал рынок, разрабатывал бренд, название, ценовую политику, проводил фотосессии. Понятно, что тогда это было на примитивном уровне, бизнес умер, но вскоре я нашел нового партнера-инвестора и вместе с ним мы открыли магазин необычных вещей в офлайн-формате, затем мы ушли в онлайн и три года я рос как интернет-маркетолог. В ходе работы я быстро учился всему и через полгода, после того как я погрузился в интернет-маркетинг, я начал выступать на отраслевых мероприятиях (около 15 выступлений) на темы, близкие мне в моей работе. Позднее, в течение полутора лет развивал агентство, занимающееся AR/VR-решениями. Разнообразного рода опыт привел меня к тому, что год назад мы запустили FMCG-бренд жидкостей для электронных сигарет URBN, который быстро попал в топы продаж на российском рынке и сейчас представлен в 4000 магазинах по всей России».

# 8 Советов добиться успеха в маркетинге, если Вы полный ноль

23.12.2017

Привет, на связи Игорь Зуевич. Наверно, я могу себя смело назвать себя интернет маркетологом, но я почему-то ухожу от этого термина. Я не считаю себя маркетологом, я больше предприниматель. На своей странице в Instagram подробно рассказывал, почему так считаю. Но всё же, что такое маркетинг и какой он - успешный маркетолог?

В статье под названием «Как стать успешным маркетологом, если вы не самый умный», Нейл Патель не делится со своими читателями какими-то тайными знаниями.

«Для этого я недостаточно умный»,

— пишет он. Но все же, Нейл считает себя довольно неплохим онлайн-маркетологом, и даже одним из лучших.

По его словам, важно не столько быть умным и обладать энциклопедическими знаниями, сколько креативным, исполнительным, и умеющим перенимать опыт у других.

Нейл описывает процесс, который помог ему добиться успеха в маркетинге

1. Не бойтесь надоедать людям

Когда я начинал свой путь в мире онлайн-маркетинга, я ничего об этом не знал. Не знал, как редактировать HTML; даже думал, что MSN более мощная поисковая система, чем Google. И понятия не имел, с чего начать.

Но мне было известно, что есть маркетологи, которые уже добились определенного успеха, если они и не выдающиеся, то все же кое-что знают.

Я погуглил ключевые слова, вписывал в строку поиска «seo компания», и в выдаче появлялись сайты небольших организаций, которые ранжировались по этим запросам.

Вы тоже можете для начала попробовать связаться с небольшими компаниями, позвонить им, поговорить с их основателями и предложить бесплатную работу в обмен на знания. И, скорее всего, многие охотно примут ваше предложение. Все, что нужно, это помогать им в течение одного-двух месяцев. А за это время вы накопите достаточно знаний.

2. Платите за знания

Поначалу я также платил нескольким компаниям, которые работали с моим сайтом. Одной из таких организаций была Stepforth, другой — SEO Matrix. Я платил им несколько тысяч долларов, заимствовал их опыт и тактики. Тогда я преимущественно изучал поисковое продвижение, но этот же подход можно использовать и применительно к контент-маркетингу, SMM, рекламе и прочему. Если вы собираетесь платить другим организациям, вначале убедитесь, что у потенциальной компании-партнера хорошие отзывы, и никто не предъявлял им серьезных претензий.

С двумя упомянутыми компаниями я начал сотрудничать около 10 лет тому назад, свой выбор я остановил на них, потому что эти сайты занимали высокие позиции в Google — я сделал вывод, что люди знают свое дело.

3. Обрастайте связями

Нейл считает, то, что он часто посещал отраслевые конференции — от Search Engine Strategies до SMX — было одной из лучших его инвестиций. Сейчас этих конференций проводится еще больше.

Собственно, на выступления я почти не ходил, больше времени проводя в отелях и еще больше в барах. Всякий раз, когда я замечал спикера (обычно организаторы конференций публикуют списки участников с фотографиями), я угощал его пивом и закуской. Почти никто не отказывался. Во время таких бесед я очень редко пытался что-то у них выведать, научиться чему-то практическому. Вместо этого я заводил разговор о посторонних вещах, которые их интересовали.

С помощью такой тактики я и знакомился с экспертами из маркетинговой индустрии, обрастал связями. Мы обменивались контактами и после конференций я иногда обращался к ним за советами.

Так я научился наращивать ссылочную массу, писать продающие тексты и использовать Reddit. С некоторыми пользователями Reddit даже завел дружбу, и они бесплатно размещали мой контент.

4. Осваивайте разные направления

Маркетологи специализируются в разных отраслях. К примеру, некоторые разбираются в продвижении, у других — больше знаний о контенте, или оптимизации и конверсии.

Мне удавалось находить лучших специалистов в своей сфере. Я не только читал их блоги, но пытался разобрать по косточкам их методы, буквально препарировал их маркетинговые стратегии.

Я учился у Фрэнка Керна — одного из лучших копирайтеров, которых я знаю. И вместо того, чтобы слушать их выступления на конференциях или читать посты в блогах, я подписывался на email-рассылку, покупал их продукты. Не потому, что мне это было нужно, но потому что я хотел узнать, как они их продают. Изучал их воронки продаж, тактики и приемы.

Теперь представьте, что вы проделываете это с каждым экспертом из определенной ниши — через некоторое время у вас накопится внушительный багаж знаний.

Франк, например, научил меня копирайтингу. Благодаря Column Five я освоил инфографику в маркетинге. Патрик Гэвин из Text Link Ads рассказал о линкбилдинге; у Брайана Кларка и Даррена Роуса я научился вести блог.

Если хотите учиться у лучших, тогда не просто читайте их публикации — изучайте их методы продвижения, это принесет намного больше пользы, чем простое чтение блога.

5. Навык мастера ставит практика

Чтения и простого анализа чужих маркетинговых кампаний недостаточно, нужно на практике применять все эти знания.

Как это сделать? Вы создаете вебсайт и продвигаете его. Устанавливайте промежуточные цели, например старайтесь получать определенный объем трафика еженедельно, ежемесячно. Цели могут быть и более простыми, например еженедельно публиковать пост в блоге.

Без постоянной работы вы не научитесь быстрой практической реализации новых идей и знаний. Самое важное — это установить временные рамки для определенных задач.

Как-то я задался целью за год довести посещаемость блога NeilPatel.com до 100,000. И в конечном итоге даже перевыполнил план — добился нужной посещаемости за 10 месяцев, если не за 9. Как мне это удалось? Я стремлюсь как можно быстрее воплощать на практике новые идеи и привлекать больше посетителей. В дальнейшем я поднял планку еще выше — уже до 100,000 посетителей в месяц. Высокие цели заставляют искать креативные способы привлечения трафика.

6. Не бойтесь экспериментов

Постоянные эксперименты и поиски чего-то нового — это то, что позволяет отточить навык и выделиться из толпы. С помощью безумных маркетинговых экспериментов вы не только освоите новые направления, но и найдете идеи, которые позволят совершить революцию в маркетинге.

Я экспериментировал с Instagram и lifestyle marketing, даже пробовал менять свой стиль в одежде. Были и эксперименты с рекламой на автобусах, опыты с автоматизацией маркетинга.

Если пользователь подписывался на email-рассылку, я отправлял ему персонализированные письма. К письму добавлял свою фотографию, на которой я держу имя адресата и ссылку на посадочную страницу. Если человек открывал письмо, но ничего не покупал, ему отправляли повторное письмо.

Мой коллега Нэйт в письме с темой «О Нейле Пателе» вежливо сообщал, что получатель сообщения не сделал покупку, и спрашивал, в чем проблема. Нэйт говорил, что он моя правая рука и даже демонстрировал забавное фото со мной. Все это делалось для того, что потенциальный клиент кликнул ссылку.

7. Не бойтесь индустрий с сомнительной репутацией

Мир маркетинга, в особенности его интернет разновидность, пользуется дурной славой. И все из-за тех, кто прибегает к схемам быстрого обогащения или действуют излишне навязчиво, совершает нажим на покупателя.

Но все же эти маркетологи, которые продают свои товары и порой нарушают закон, во многих случаях подходят к своему делу очень даже творчески. Я пытаюсь детально разбирать, анализировать их тактики, и уже применять все это в легальном бизнесе. Не поймите превратно, я не призываю использовать неэтичные приемы, а рекомендую лишь изучить метод. Возможно, понадобится внести некоторые изменения, коррективы, убрать что-то лишнее, что-то добавить.

В индустрии диет и препаратов, которые стимулируют мозговую деятельность, работают одни из самых креативных маркетологов. Если бы они использовались свои способности в каком-то более законном бизнесе… Но этот пост о другом.

8. Эксклюзивные события

Важные знания о маркетинге можно почерпнуть на эксклюзивных конференциях. Их посетители не только рассказывают о тактиках, которые используют, но и о практической стороне вопроса.

Например, Фрэнк Керн во время одной из моих любимых конференций War Room не только рассказал мне о копирайтинге, но и передал в свободное пользование один из своих продающих текстов.

Во время обычных маркетинговых конференций люди делятся поверхностными знаниями, говорят об общеизвестных фактах. Но на эксклюзивных, закрытых встречах можно узнать о каких-то специфических тактиках, которые позволят развивать бизнес. Самое сложное — попасть на эти мероприятия. Обычно пропуск стоит достаточно дорого, но деньги — еще не все, ведь участники таких конференций обычно проходят тщательные проверки, собеседования.

И в заключение…

Все вышеперечисленное помогло мне стать хорошим digital-маркетологом. Эти шаги настолько эффективны, что я до сих пор их использую.

Источник: https://www.quicksprout.com/2015/04/17/how-to-be-successful-marketer-if-youre-not-super-smart

Как видите, если вы уже знаете о том, как стать успешным маркетологом, то имейте еще ввиду, что не обязательно быть самым умным, чтобы добиться успеха на ниве интернет-маркетинга, достаточно подходить к своему делу творчески и уметь быстро применять на практике знания и новые идеи. Действовать лучше сообща и вместе с теми людьми, у которых уже есть опыт и результаты. Приходите в наши программы, заодно и заработаете больше! Событийный маркетинг: инструменты и примеры

**Будущее для маркетологов**

Марк Бончек, Джин Корнфилд 09 января 2018

В последнее время в руководстве компаний появляются новые лица. Эти люди занимают недавно появившиеся должности: директор по работе с клиентами (Chief Customer Officer), директор по выручке (Chief Revenue Officer), директор по цифровым технологиям (Chief Digital Officer) и директор по опыту (Chief Experience Officer). Рабочие обязанности этих людей связаны с маркетингом, что ставит директоров по маркетингу перед выбором. Они могут воспринимать повышение коллег как возможность или как угрозу. Наши беседы с руководителями отделов маркетинга показывают, что они действительно стоят на перепутье перед четырьмя направлениями: вверх, вглубь, вниз или прочь.

Новые должности появляются из-за того, что мы вступаем в новую эру цифровой трансформации. В последние десять лет большинство компаний в своих стратегиях развития в области цифровизации делали упор на технологическую сторону вопроса: переход на «облачное» программное обеспечение, модернизацию ИТ-инфраструктуры, создание цифровых каналов и цифровизацию бизнес-процессов. Предпринятые усилия позволили добиться высокой операционной эффективности, снизить затраты и повысить быстроту реакции, за счет чего компании подошли во всеоружии к новой фазе цифровой трансформации — стимулированию роста. Лидеры компаний обратились к основным инструментам, обеспечивающим рост: созданию ценности для потребителя и использованию новых технологий для изменения клиентского опыта.

Сегодня перед потребителями и компаниями-клиентами открывается небывалое количество возможностей для выбора, что приводит к формированию высоких ожиданий от продукта. Клиенты хотят, чтобы компании вели себя более человечно: помнили о своих потребителях, знали их вкусы и использовали эту информацию, чтобы помогать им достичь своих целей. Подобный подход требует от компаний небывалой степени интеграции и координации в рамках каждого подразделения — от отдела продаж и маркетинга до службы поддержки клиентов — а также взаимодействия по физическим и цифровым каналам. Такая перестройка существенно осложняет деятельность компаний, чья организационная структура формировалась в зависимости от производимого продукта или оказываемых услуг, а не опиралась на принципы клиентоориентированной модели, ставящей на первое место клиентский опыт и ценность для покупателя.

Особенно тяжело приходится маркетологам, поскольку взаимодействие с клиентами традиционно считалось их прерогативой. Тем не менее, часто у специалистов по маркетингу не получается контролировать многие из важнейших аспектов взаимодействия. Чтобы удовлетворить потребности оперативных подразделений в доступе к накопленному разными отделами опыту, многие гендиректора пошли на создание таких новых позиций, как Chief Digital Officer, Chief Experience Officer, Chief Customer Officer или Chief Growth Officer. Выведение задач по привлечению новых клиентов из зоны ответственности маркетологов заставляет задуматься о будущем директоров отдела по маркетингу.

Как следует из наших наблюдений за недавними действиями компаний в вопросах организационной стратегии и в отношениях с конкурентами, можно выделить четыре вероятных варианта их будущего: вверх, вглубь, вниз или прочь. Первые два варианта — вверх и вглубь — реализуются в тех случаях, когда генеральные директора решают выбрать клиентоориентированную стратегию роста. В этом случае директора по маркетингу начинают играть одну из главных ролей и возглавляют переориентацию компании на более тесное взаимодействие с клиентом.

1. Вверх: директоров по маркетингу повышают и наделяют их новыми обязанностями. При таком варианте развития событий директора по маркетингу получают новую должность и дополнительные обязанности. На них возлагается ответственность за выполнение запросов клиентов на всех стадиях и реализацию прочих стратегий роста.

Директора по маркетингу Dick’s Sporting Goods Лорен Хобарт повысили до президента, а ее коллега из KFC Кевин Хочман стал президентом и директором по стратегии (Chief Concept Officer) своей компании. Председатель совета директоров и гендиректор Dick’s Sporting Goods Эдвард Стэк объяснил повышение Лорен важностью «создания многоканальной стратегии взаимодействия компании с потребителями». Новая тенденция привела к тому, что директора по маркетингу ряда компаний — Элиза Стил из Jive Software, Джей Фэрнер из QuickenLoans и Сьюзен Линтонсмит из Quiznos — получили кресла генеральных директоров. Эти назначения перевернули традиционные представления о том, что путь к креслу CEO лежит через отдел финансов, продаж или операционные отделы компании.

2. Вглубь: директора по маркетингу берут на себя новые обязанности. При таком варианте директор по маркетингу сохраняет свою должность, но ему поручаются новые направления работы в сфере взаимодействия с клиентами: электронная коммерция, продукт, клиентская поддержка и цифровая трансформация.

Директор по маркетингу Airbnb Джонтан Милденхолл возглавляет процесс эволюции компании в полноценный тревел-бренд с помощью пересмотра концепции «экспериментального маркетинга». Элисон Коркоран перешла с позиции директора по маркетингу Staples в DentaQuest, где она занимает ту же должность, но отвечает не только за взаимодействие между брендом и покупателем. Она также занимается цифровыми преобразованиями и всеми аспектами прямой связи с потребителем. По словам генерального директора Стива Поллока, расширение полномочий Элисон должно помочь «предоставить 24 млн клиентов всеобъемлющий, полноценный опыт».

В случаях, когда генеральному директору не удается найти общий язык с директором по маркетингу, будущее последних представляется не столь перспективным.

3. Вниз: директора по маркетингу теряют свое влияние и авторитет. Директора по маркетингу могут потерять свой вес в компании по ряду причин. Некоторые исследователи считают, что генеральный директор склонен винить директора по маркетингу в падении темпов роста в большей степени, чем любого другого топ-менеджера. Однако сами директора по маркетингу не считают, что они непременно должны кардинально менять существующую ситуацию в компании или достигать амбициозных целей развития.

Иногда генеральный директор формулирует задачи роста, но директора по маркетингу либо не заинтересованы в их осуществлении, либо не обладают должными умениями, чтобы изменить систему взаимодействия с потребителями и начать перестройку в организационной структуре компании. В некоторых ситуациях директор по маркетингу заинтересован в выполнении этих задач, а гендиректор наоборот не хочет, чтобы роль главного маркетолога выходила за пределы организации рекламных кампаний и информационного сопровождения. В этом случае гендиректор может возложить на отдел маркетинга дополнительные обязанности.

К примеру, Coca Cola, признанная одним из десяти крупнейших продавцов в мире, недавно упразднила должность директора по маркетингу и заменила ее директором по стратегиям роста (Chief Growth Officer). Предыдущий директор по маркетингу был известен своим повышенным вниманием к рекламным кампаниям. К его заслугам относили «повышение продуктивности маркетинга» и «лидирующую роль в возрождении качества рекламных кампаний». Но гендиректор дал понять, что для компании сейчас важно другое. Он заявил, что перемены в руководстве были необходимы для того, чтобы «отвечать на стремительно изменяющиеся потребности» клиентов, сотрудников и партнеров, а также «трансформировать наш бизнес перед лицом будущего».

4. Прочь: директора по маркетингу покидают компанию. Директора по маркетингу уходят из компаний по множеству причин. Иногда они не вписываются в разработанную руководителями компании новую концепцию, что и произошло в случае с Coca Cola. Иногда директора по маркетингу покидают свой пост, потому что CEO требуют, чтобы они отвечали за стратегический рост и трансформацию опыта, но не предоставляют им полномочий, ресурсов или зоны контроля. В конечном счете директор по маркетингу становится козлом отпущения, если компании не удастся выполнить свои планы по развитию.

В таких ситуациях гендиректора должны на голову опережать своих директоров по маркетингу. Но чаще наблюдается противоположная картина: директора по маркетингу мыслят масштабнее, чем их начальники и совет директоров. Они хотят построить стратегию роста вокруг потребностей клиента, но не могут заставить генеральных директоров признать необходимость таких изменений или — если им все-таки удается это сделать — принять бюрократические и финансовые решения для поддержки своих действий.

К примеру, Джонатан Милденхолл раньше занимал пост старшего вице-президента по маркетингу в Coca Cola. В 2014 он покинул компанию и возглавил процесс трансформации Airbnb. Теперь Coca Cola меняет директоров по маркетингу, от которых, судя по всему, ожидают, что они будут претворять в жизнь идеи, реализуемые Милденхоллом в Airbnb. Но если бы Coca Cola повысила Джонатана или расширила круг его полномочий раньше, возможно, он и не захотел бы покидать компанию.

Мы полагаем, что в следующие несколько лет в высшем руководстве компаний произойдет множество кадровых перестановок, поскольку они будут уделять больше внимания стратегиям роста, признают недостаточность принимаемых мер и сделают взаимодействие с клиентами приоритетным направлением для трансформации бизнеса.

Чтобы продвигаться наверх и вглубь, директорам по маркетингу нужно выступать за новый подход к работе и ожиданиям от нее. Большинство маркетологов признают, что их работа не ограничивается проведением рекламных кампаний и осуществлением контроля за брендом. Однако остальные сотрудники, включая гендиректоров, пока об этом не догадываются. Директорам по маркетингу нужно разработать более широкую концепцию маркетинга как катализатора взаимодействия с клиентами, а также доказать, что маркетинг прибылен, а не убыточен.

Эта задача требует освоения новых навыков — в особенности в том, что касается проведения коренных преобразований. Директорам по маркетингу зачастую бывает трудно объяснить коллегам, совету директоров, а иногда даже собственной команде, почему взаимодействие с клиентами так важно, и изменить их представления об этом. Еще сложнее оказывается заставить руководителей выделить ресурсы, поменять стимулы и принять нелегкое решение стать действительно клиентоориентированной компанией.

Но оно того стоит. Именно наиболее клиентоориентированные компании превосходят своих конкурентов и повышают стандарты потребительских ожиданий, будь то «дети цифрового поколения» Amazon и Netflix или же такие признанные лидеры рынка, как Sephora и Starbucks. Однако недостаточно просто произнести волшебное слово «клиентоориентированность». Сложность заключается в том, чтобы под лозунгом клиентоориентированости перестать пытаться заставить клиентов действовать в интересах компании и начать самим действовать в интересах клиентов.

Директора по маркетингу, желающие двигаться вверх и вглубь, а не вниз или прочь, должны все в большей мере брать на себя роль катализатора перемен, локомотива роста и организатора взаимодействия с клиентом. От них понадобятся хорошие отношения с ключевыми для компании людьми, новые стратегии лидерства и новый план по достижению успеха. Учитывая происходящие изменения, каждый директор по маркетингу должен спросить себя: «Какое будущее уготовано мне?»

Об авторах. Марк Бончек — основатель и CEO (Chief Epiphany Officer – главный по озарению) компании Shift Thinking. Он работает с руководителями и компаниями над обновлением их стратегий для цифровой эпохи. Джин Корнфилд — управляющий директор Accenture Interactive. Помогает международным компаниям изменить их стратегии взаимодействия с клиентами и другими организациями, а также достичь более высоких результатов.

# Директор по маркетингу: развитие на карьерном рынке

12.01.2018

Как проходит путь от обычного маркетолога до директора по маркетингу, и с какими проблемы на рынке сталкиваются компании при поиске руководителя. Нетология поговорила с HR-агентствами Wanted Profi и DigitalHR и объединила опыт, чтобы дать необходимые советы соискателям и тем, кто стремится подняться по карьерной лестнице.

Путь обычного маркетолога до руководящей должности не так прост, как может показаться на первый взгляд. Компетенции директора по маркетингу довольно широки, так же как набор hard и soft skills. Такой человек должен разбираться во всех сферах маркетинга и понимать их специфику, быть в курсе всех трендов и понимать, какие из них и как внедрять в бизнес, и какой путь предложить своей компании, чтобы увеличивать прибыль. Soft skills тоже никто не отменял: необходимо обладать управленческими навыками, хорошо знать английский язык (если компания международная или собирается выходить на внешний рынок) и базово — хотя бы один из языков программирования.

Мы поговорили с двумя HR-агентствами: Wanted Profi и DigitalHR, чтобы выяснить, как компании ищут кандидатов на должность директора по маркетингу и с какими трудностями сталкиваются.

Особенности рынка вакансий

За поиском кандидата на должность директора по маркетингу приходят довольно часто. В Digital HR обращаются за помощью в подборе такого человека порядка 9 раз в месяц.

Wanted Profi: «Зарплатная вилка очень сильно зависит от компании, которая ищет себе специалиста. Если это B2B-бизнес, то зарплата поменьше. Если это B2C — вилка больше. В целом сильного директора по онлайн-маркетингу можно найти в вилке от 150 до 250 тысяч рублей в месяц».

В DigitalHR называют иные цифры: от 170 тысяч за человека, который умеет работать «руками», но которому готовы в ближайшем будущем предоставить команду. И до 350 тысяч за руководителя с соответствующими навыками и командой.

В США медиана зарплат маркетингового директора выглядит так (данные payscale.com):

Коридор зарплат начинается с $44,202 и заканчивается $146,710. При этом в среднем специалисты зарабатывают $82,403 в год.

Особенности квалификации

DigitalHR: «Стандартные требования: опыт работы в офисе и управления от года до пяти лет, опыт ведения канала какого-либо самостоятельно плюс навыки выстраивания стратегий, успешные и нестандартные кейсы продвижения». Кроме того, часто на рынке хотят видеть играющего тренера, а не сидящего на скамейке и диктующего, что делать. «Digital-маркетинг — это всё-таки про динамичность, скорость реакции, инициативу, технологии».

Wanted Profi: «Нужно знать основные каналы продвижения и удержания клиента, уметь настраивать задачи самим, чтобы контролировать сотрудников и подрядчиков. Но одно из главных требований — это понимать связь маркетинга и продаж. Одна из самых больших проблем — найти человека, который сможет не только распределять задачи и контролировать их исполнение, но и полностью погрузиться в процесс, если будет надо, то самостоятельно выполнить какую-то часть работы».

Итак, как мы уже говорили, мало хотеть быть руководителем, надо быть прекрасным специалистом.

Необходимый опыт для устройства на работу

Оба агентства заметили, что взять человека «с нуля» на руководящую должность мало кто готов. Это логично и правильно: человек должен сначала научиться играть и затем обладать внутренним стержнем для руководства командой. Поэтому специалисты советуют проходить курсы тем, у кого имеется база либо в виде опыта работы маркетологом или digital-специалистом, либо тем, кто является уже руководителем и хочет прокачаться в интернет-маркетинге.

DigitalHR: «Обрисую сборный портрет идеального кандидата. Закончил ВШЭ «Бизнес-информатику», два года в агентстве запускал таргет и контекст сам, потом устроился в компанию интернет-маркетологом, у которой аналитический SaaS-продукт, через год работал в тесной связке с директором по маркетингу, участвовал в разработке стратегии и бюджетировании, еще через год ушел в растущий онлайн-ритейл модной одежды интернет-маркетологом в единственном лице, через три года у компании было 500 000 продаж через мобильное приложение. Такого успеха компания добилась благодаря этому самому специалисту, который запустил успешное мобильное приложение и невероятный лайфстайл-блог, который читает каждый третий покупатель. Должность его, к этому моменту, конечно же, digital-директор. Но таких людей почти не существует в природе».

Провальный опыт

Wanted Profi: «Однажды на собеседовании с директором по маркетингу мы пытались понять, насколько хорошо он разбирается в предметной области. Говорили про email-маркетинг, и человек с многолетним опытом работы рассказал, что такого типа продвижения толком не существует, все платформы для этих целей плохие, и самое главное, по его мнению, — это купить хорошую базу и разработать вкусное УТП. Тогда я спросил его о том, чем вообще email-маркетинг отличается от спама, и в итоге нарвался на негатив и крики, потому что задаю недостаточно умные вопросы».

DigitalHR: «Как-то у нас был запрос на digital-директора в компанию, где упор был на умении работать в бюрократичной корпоративной культуре и отлично знать имиджевый маркетинг. В компании понимания ценности интернет-маркетинга не было, а этот человек должен был всех убедить, что этот канал стоит развивать. Но на самом деле мало кто готов лезть в бюрократию».

Советы для тех, кто хочет продвинуться по карьерной лестнице

Основываясь на беседе с профессиональными HR-ми и рыночных требованиях, предъявляемых к кандидатам, мы разработали несколько советов для тех, кто хочет стать директором в области digital.

1. Не пытайтесь построить карьеру с нуля: всему свое время. Если вы специалист в области маркетинга, то прокачивайтесь в других смежных областях. Если вы уже руководитель, то без знаний в области digital, не сможете стать по-настоящему востребованным специалистом.

2. Курсы — это хорошо, но если они наложены на определенную базу. К примеру, в «Нетологии» на курсе «Директор по онлайн-маркетингу» вы изучите всё, что недоступно обычному маркетологу: построение стратегии по всем каналам лидогенерации, performance-маркетинг, работа с данными, арбитраж трафика, работа с базой клиентов, аналитика, коммуникация и выстраивание комьюнити-сообщества вокруг компании, сайт и мобильное продвижение, управление командой. Но у вас уже должен быть определенный опыт работы в digital, иначе просто не сможете адекватно освоить все знания.

3. Старайтесь продвигаться по карьерной лестнице в своей компании, а не перепрыгивать с должности на должность. Как показывает практика, лояльных специалистов ценят больше.

4. Не стесняйтесь просить поднимать зарплату за новые компетенции и их применение. Ваше время стоит денег, стоит помнить об этом.

5. На digital-рынке пока не хватает достаточно квалифицированных кадров, поэтому цените себя и свою квалификацию.

6. Пишите сопроводительные письма и не бойтесь набивать себе цену, если ваша квалификация это позволяет.

7. Сейчас в тренде «белые» методы трафика, поэтому если вы «застряли» в продвижении, которое было актуально в нулевых или даже в 2012 году, то скорее повышайте квалификацию, ваших знаний уже явно недостаточно.

8. Старайтесь быть в тренде, наблюдайте за тем, что происходит на рынке и внедряйте это в собственной компании. Так вы только выиграете.

9. Не думайте, что руководитель — это тот, кто сидит ровно на стуле и раздает приказы. Сейчас на рынке востребован «играющий тренер». Помните об этом и удачи!

[**Вернуться в каталог сборников по маркетингу**](http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |