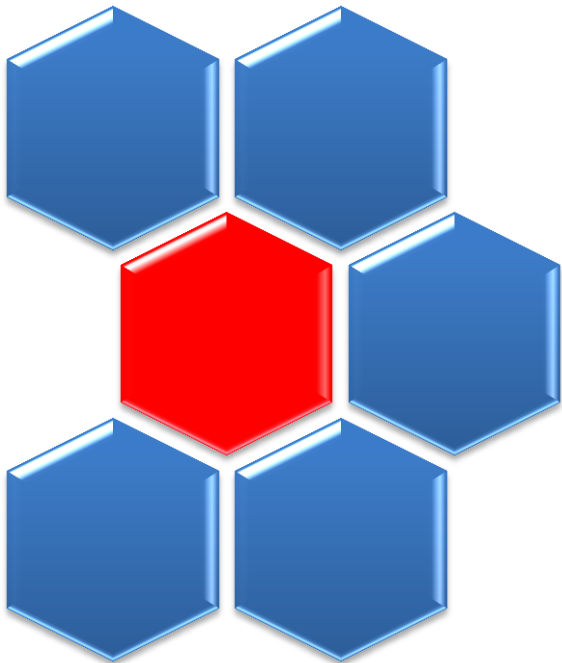


Дмитрий Орлов.

Маркетинг в России: как все на самом деле. От практика. Без тумана, вранья, и сглаживания углов.



Посвящается всем моим руководителям,
большинство из которых вообще никак не
помогали мне профессионально расти, по
причине чего я неплохо научился
развиваться собственными силами.

Оглавление

1. Маркетинг в России. Становление	4
2. Образование и трудовые будни маркетолога	5
3. Отдел маркетинга VS Отдел продаж	29
4. Маркетинговые исследования	51
5. Подготовка презентаций	58
6. Конкурентная разведка.....	62
7. Инструментарий маркетолога.....	67
8. Английский язык – нужен ли он маркетологу?.....	68
9. Прогнозирование продаж	69
10. Что такое маркетинг, и с чем его едят	72
11. Об учебниках маркетинга	77
12. Бизнес-литература.....	82
13. Моя версия о причинах популярности бизнес-литературы в России сегодня.....	87
14. Что есть «хороший маркетолог»	92
15. Карьера маркетолога. Как это обычно бывает	94
16. Куда идти работать. Выбор компании.....	113
17. Тестовые задания при приеме на работу.....	116
18. Влияние на отрасль маркетинга финансового кризиса 2008 года.....	117
19. Резюме, поиск вакансий, собеседование	122
20. График работы и лояльность к компании	141
21. Стартапы (startup): возможности и опасности.....	143
22. Тотальная безответственность в современных системах	148

Краткое описание

Книга представляет собой обобщение 12-летнего опыта работы автора в сфере маркетинга. Содержит краткое описание карьерного пути автора, а также сделанные выводы и рекомендации начинающим маркетологам. Книга будет полезна тем, кто еще не определился с выбором жизненного пути в плане специальности, а также тем, кто уже учится на маркетолога, работает, и/или планирует связать свою жизнь с этой дисциплиной. В книге подробно описаны многие подводные камни профессии, которые на первый взгляд совсем не видны. Сделанные выводы позволят взглянуть на специальность с ракурса, доступного только человеку с большим опытом работы в этой сфере. Рекомендации помогут избежать многих ошибок, которые допустил в карьере автор и его знакомые. Автор намеренно не стал ничего приукрашивать и «сглаживать углы», чтобы картинка выглядела максимально реалистично, как она имеет место в реальной жизни. За идеальной картинкой «светлого будущего», за описанием «как оно должно быть» - отсылаю к создателю маркетинга Филиппу Котлеру сотоварищи. Рисовать красивые картинки у них получается превосходно. Также в книге подробно рассматриваются многие важные для любого молодого специалиста вопросы вроде подготовки резюме, отбора вакансий, прохождения собеседований, поиска хорошей компании, взаимоотношений с начальством, чтения деловой литературы в целях саморазвития, и так далее, поэтому, думаю, что она будет полезна не только маркетологам.

Введение

Я - не профессиональный писатель. Более того – я вообще не писатель. Я маркетолог-практик с 12-летним опытом работы. Я написал эту книгу для того, чтобы попытаться принести пользу. Полагаю, что мой опыт и знания могут оказаться полезными начинающим маркетологам. Эта книга будет полезна молодым людям. Тем, кто еще не определился с выбором жизненного пути, и только изучает имеющиеся варианты, а также тем, кто уже выбрал своей специальностью маркетинг, и учится в этом направлении. Также, думаю, книга будет интересна и уже работающим маркетологам, потому что оценить чужой опыт и выводы, ошибки, сравнить со своим собственным видением, всегда интересно. Так о чем же все-таки эта книга? Эта книга о том, что на самом деле представляет собой маркетинг в России, как он работает, на что опирается, какова реальная жизнь маркетолога в компании, начиная от получения маркетингового образования, и заканчивая непосредственно работой в бизнесе, в компаниях разных размеров и отраслей. Цель написания книги – показать начинающим маркетологам, с чем им предстоит иметь дело в ходе работы, какие подводные камни их ждут, и как на них реагировать, помочь еще не определившимся со специальностью сделать правильный выбор. В ходе поисков я не нашел книги, которая бы показывала реальное положение вещей в маркетинге и называла вещи своими именами, без прикрас и «сглаживания углов». То же касается и статей в интернет, которые прямо-таки раздуваются от восторга по поводу перспективности-важности-нужности данной специальности российским работодателям в любом городе и любой отрасли, в любое время дня и ночи. Однако работодатели как-то не спешат соглашаться с содержанием таких статей. Единственное, что меня огорчает – это тот факт, что молодежь сегодня в основной массе не читает книг. Практически никаких. А донести довольно обширный по размеру материал до целевой аудитории каким-либо иным способом достаточно проблематично. Говорят, что молодежь сегодня с трудом воспринимает любой текст, который длиннее и сложнее стандартного сообщения в Twitter. Но я в это не верю, и поэтому все-таки рискну написать книгу. Повествование

будет вестись иногда вперемешку – мой опыт, выводы, рекомендации, параллели. Иной раз сложно разделить одно от другого так, чтобы не навредить связности изложения, и чтобы не потерять мысль. Тем более что почти всегда одно цепляется за другое, другое за третье, и так далее – все взаимосвязано.

Кому-то может показаться, что я описал в книге какие-то моменты слишком жестко («сгустил краски»), или слишком пессимистично, или еще как-то в этом роде, без розовых очков и возгласов «вау!», которыми наполнена вся сегодняшняя деловая литература. На это я могу ответить только одно – я писал так, как это есть в жизни на самом деле. В жизни очень многие моменты выглядят очень жестко или даже жестоко, если их специально не приукрашивать в художественных целях. Кроме того, как заметил встроенный редактор правописания MS Word, в моем тексте много слишком сложных предложений, просторечных выражений, не свойственных печатному тексту, а также «чрезмерно экспрессивных выражений», из-за чего он может быть сложен для восприятия. Но, как мне кажется, хотя форма тоже важна, но содержание важнее. Если читателю не будет полезно содержание книги, то не имеет никакого значения, насколько прекрасна форма ее изложения.

Все описанное в книге отражает точку зрения и личный опыт автора, полученный в ходе 12-летней работы в сфере маркетинга. Разумеется, без субъективности восприятия не обошлось (а кто без нее может обойтись?) Автор не претендует на роль истины в последней инстанции, непререкаемого авторитета в обозначенной области, почетное звание «гуру», «медаль за отвагу», и так далее. Претензии не принимаются ни в каком виде. Если книга поможет читателям понять реальные движения в маркетинговой сфере и не делать распространенных в силу непонимания ситуации ошибок – буду считать свою задачу выполненной. Перепечатка и цитирование – без ограничений, с указанием источника.

Обо мне

Я родился в Краснодаре, окончил школу с золотой медалью и ВУЗ с красным дипломом по специальности «маркетинг». Работать начал на 2 курсе ВУЗа. Опыт работы по специальности – 12 лет, из них 4 года в Москве в компаниях разных размеров (мелких, средних, крупных, очень крупных), разных форм собственности, отраслевой принадлежности. Среди них – автосалон, завод по производству посуды, компания по производству продуктов питания, компания из тройки мобильных операторов, нефтегазовая компания, крупный производственный холдинг, крупный торговый холдинг, крупный медиа-холдинг. Также имею большой опыт работы фрилансером в сфере проведения кабинетных маркетинговых исследований, анализов ассортимента на заказ, подготовки презентаций. За время работы я прошел путь от «мальчика на побегушках» (с чего обычно начинается свою карьеру почти любой маркетолог) до очень квалифицированного аналитика и исследователя, поэтому, как мне кажется, мой опыт и мои выводы будут интересны и полезны многим будущим коллегам по цеху.

1. Маркетинг в России. Становление

В свое время я выбрал маркетинг потому, что это было интересно и казалось очень перспективным направлением. И неудивительно – ведь маркетинг возник на Западе уже очень

давно, все приемы были отработаны и отточены десятилетиями опыта западных компаний. Маркетинг доказал свою необходимость и эффективность в условиях рыночной экономики, в условиях капитализма. И так как в Россию в 90-е годы пришла рыночная экономика, было более чем логично предположить, что вместе с ней придет и маркетинг, и что он будет в России также необходим, как на Западе. Из теории экономики нам известно, что когда на рынке существует более-менее честная конкуренция, и когда у продавцов товары в целом одинаковые или похожие, и предложения тоже примерно одинаковые, борьба за покупателя переходит в совершенно другую плоскость – изучение потребностей, воздействие на эмоции, формирование потребности в продукте, потребности принадлежать классу владельцев чего-то особенного, и так далее. То есть существующими преимуществами продукта выделиться уже не получается, ценой тоже сильно не поиграешь – и вот тут как раз появляется маркетинг как инструмент следующего поколения конкуренции. Однако в ходе попыток внедрения маркетинговых методик в России возникло просто огромное количество проблем и особенностей, о которых я и буду писать в этой книге. Оказалось, что очень многое из маркетингового инструментария вообще не подходит для работы в силу множества причин, многое – дает неверные результаты вплоть до противоположных ожидаемым, и только какая-то часть, будучи еще и адаптированной к российским реалиям, может что-то продемонстрировать в плане эффективности. Не секрет, что в России специалисты по маркетингу в компаниях начали появляться потому, что это стало «модно». Многие руководители компаний открыто хвастались западным партнерам, что «у нас тоже есть маркетинг». Хотя никто еще толком не понимал, что такое маркетинг, кто такой маркетолог, чем он должен заниматься и каких результатов от него можно ожидать. И именно отсюда, со временем, пошло непонимание между всеми участниками маркетинговой работы. На Западе маркетингом занимается каждый сотрудник фирмы, а не только отдел маркетинга. Там каждый сотрудник – от уборщицы и грузчика до продавца и топ-менеджера – это лицо фирмы, выражающее ее отношение к своим клиентам и партнерам. В России вы такого не встретите практически нигде. И в этом одна из ключевых проблем российского бизнеса. У нас принято копировать с Запада все самые спорные и неоднозначные практики и приемы, а все хорошие и достойные внедрения оставлять без внимания.

2. Образование и трудовые будни маркетолога

Я закончил региональный ВУЗ, далеко не самый «крутой» и «навороченный» в стране. Из этого можно было бы сделать вывод, что я неверно представляю себе ситуацию, потому как есть престижные московские ВУЗы, которые, вроде бы, готовят квалифицированных маркетологов, а есть все остальные, которые готовят неквалифицированных. Все не так просто. Дело в том, что в России до 90-х годов не было рыночной экономики, не было рыночных отношений. А в плановой экономике СССР маркетологи были не нужны в силу отсутствия конкуренции как таковой. Поэтому когда «рынок резко вошел в нашу жизнь», преподавателей по маркетингу еще не существовало. Им просто неоткуда было взяться. И дальше произошло чудесное перевоплощение. За одну ночь преподаватели марксизма-ленинизма, истории КПСС и политэкономии, имеющие педагогическое, психологическое или философское образование, руководствуясь переводной западной литературой, или, кто способнее, читая в оригинале, чудесным образом превратились в преподавателей рыночной экономики («Экономикс») и маркетинга. Надо ли говорить, что в лучшем случае у этих преподавателей были теоретические знания по экономике, причем политэкономии, а не «Экономикс», и абсолютно у всех – ни дня опыта работы в реальном бизнесе (что и понятно – а где его было взять?). Причем, что характерно, такое состояние сохраняется и

сейчас, когда прошло уже практически 20 лет с момента начала реформ и вступления России на рыночный путь. Одно из главных отличий науки «Экономикс» от политэкономии – путь познания от микроуровня (уровня фирмы) до макроуровня (уровня экономики). В политэкономии наоборот – движение от экономики в целом к отдельному предприятию. Еще одно важное отличие – «Экономикс» был специально разработан на Западе как противовес политэкономии СССР, он был «заточен» под капитализм, объяснение и доказательство его могущества в веках, верности и непогрешимости, а политэкономия была «заточена» под социализм, существовавший в СССР, и, соответственно, прославляла советский подход к управлению страной. Именно поэтому «Экономикс» в принципе не допускает возможности конца капитализма, а политэкономия очень даже допускает, и, более того, объясняет, почему, когда, и как именно это произойдет.

В ВУЗах нет совсем (или крайне мало) преподавателей-практиков, которые имеют реальный опыт работы в бизнесе с продуктом и клиентом. Практики не идут преподавать потому, что им это ничего не дает, кроме, может быть, удовлетворения потребности в славе, известности, или потребности учить кого-то, передавать опыт другому поколению. Зарплаты у преподавательского состава без преувеличения нищенские, которые зачастую не позволяют даже купить нормальный костюм. В ВУЗах собрались исключительно теоретики, обучавшиеся по книгам таких же теоретиков, только западных. А в такой сфере, как маркетинг, учиться у теоретиков – смерти подобно. Нужно понимать, что научить чему-то хорошо может только человек, который сам многого достиг в этой области, который имеет опыт и знания, и который знает, что работает, а что лишь пачкает бумагу, на которой напечатано. Учиться нужно у лучших, как и в любом другом деле. Практики не идут преподавать из-за высокой загруженности на работе. По этой же причине практики редко пишут книги. Зато теоретики пишут книги постоянно, сплошным нескончаемым потоком. Они завоевывают рынки, побеждают конкурентов, выпускают прорывные продукты, проводят конкурентную разведку и блестящие кампании по продвижению, находят перспективные ниши, выводят абсолютные правила успеха – и все это не вставая со стула в тишине своего кабинета. Таланты, одним словом.

Начну с того, что собственно маркетингу нас начали учить только на 4 курсе университета. До этого 3 курса были заполнены, по большому счету, всякой ерундой (надо же было чем-то заполнить программу обучения). Из всего этого потока хлама полезными могу отметить лишь экономику (с преподавателем повезло, так как он был именно преподавателем экономики, а не каким-нибудь философом) и высшую математику. Экономика пригодилась для понимания процессов, происходящих на рынках. По сути любой маркетолог должен в обязательном порядке хорошо разбираться в экономике – это основа основ. И это очень интересно. Высшая математика при наличии грамотного преподавания превращается в очень увлекательный предмет. В школе я ненавидел математику, потому что у нас преподавала старая бабка, от которой всегда пахло так, как будто она вообще не мылась. Она никогда ничего нормально не объясняла, зато не скупилась на ругань и плохие оценки. Но в старшей школе, уже другой (в последних классах) преподаватель показал, что математика, особенно сложная – это безумно интересно. В работе она мне очень помогла при построении различных прогнозов, разработке моделей, проведении анализов. Разбираться в математике важно потому, что при построении прогноза (или проведении анализа) нужно понимать, как и почему это происходит. Толковый специалист должен не только уметь нажимать кнопки в статистической программе и знать последовательность их нажатия для построения прогноза, но и понимать, почему это происходит именно так, а не иначе. Большинство моих коллег и руководителей понятия не имели даже о том, на какие кнопки нажимать, не говоря уже о математической структуре прогноза. Для многих руководителей статистические

пакеты вроде Statsoft STATISTICA или SPSS до сих пор являются чем-то вроде оскорбительных слов в адрес собеседника.

С собственно маркетинговыми дисциплинами знакомство состоялось позже. Но не повезло с преподавателями (как и большинству остальных студентов в России) – это были кандидаты педагогических наук, доктора философии, в лучшем случае бывшие преподаватели марксизма-ленинизма и истории КПСС. Да, безусловно, они упорно штудировали переводные книжки по социологии и статистике, поведению потребителей и маркетингу. Но если серьезно – это было просто смешно. Кандидат педагогических наук, который ни дня не работал ни в одной фирме, учит проводить маркетинговые исследования! Учебник я и сам прочитать могу – мне, как будущему специалисту, нужны были примеры из реальной жизни, примеры удачных и неудачных кампаний, разбор возможных ошибок и подводных камней на пути, система показателей как отличить толковую теорию от мусора. То же самое было с предметом «реклама» - преподаватель, учившая нас писать слоганы, за свою жизнь не написала ни одного. Как говорится – это было бы смешно, если бы не было так грустно. В какой-то момент я понял, что дело пахнет керосином (так я ничему не научусь), и начал самостоятельно искать, покупать и изучать дополнительно учебную литературу по предмету – учебники, деловые журналы. И тут же столкнулся с тем, что в моем городе просто нет необходимой мне литературы. Хотя город немаленький. Не Москва, конечно, но тем не менее. За свою карьеру я купил порядка 40 книг по различным аспектам маркетинга. Еще порядка ста книг я скачал в интернет и прочитал в электронном виде. О книгах разговор отдельный, и он достоин отдельной большой главы (будет позже).

На 1-2 курсах университета я занимался тем, что делал одноклассникам курсовые работы за деньги. Это было не очень сложно, но и денег приносило не особенно много. К тому моменту я более-менее разобрался в экономике и запоем читал деловые журналы вроде Коммерсантъ Деньги, Секрет Фирмы, и другие. И я решил попробовать устроиться на работу по специальности. Началось все с того, что без опыта работы никто брать не хотел принципиально. Как у нас в России принято с некоторых пор – специалист нужен максимально готовый, все знающий и все умеющий (причем знать он должен также все детали рынка своего нового работодателя), и на зарплату грузчика. В итоге с большим трудом удалось устроиться в маркетинговую фирму, на первых порах вообще бесплатно, без оформления. Работа была проектной – есть проект – есть заказ – есть деньги, нет проекта – свободен. Занимался всякой ерундой – выполнял поручения руководителя вроде «надо съездить на вокзал и забрать посылку с поезда», выбирал из газет вторичную информацию для исследований, измерял торговую площадь в магазинах (шагами), работал таинственным покупателем (mystery shopping), интервьюером на опросах (ходил по квартирам с анкетами), заводил данные опросов в компьютер (в общем, нудная рутинная работа). И все в таком духе. На этой работе меня в первый раз кольнуло – работа совершенно не соответствует тому, что я изучал в университете, чему я учился самостоятельно, о чем, в конце концов, было написано в западных книжках по маркетингу. Работа была совершенно не похожа на тот маркетинг, в котором я собирался работать, и который я себе представлял. Тут сразу нужно отметить, что представление о маркетинговой работе, полученное из западных учебников и журналов, очень сильно отличается от реальной работы маркетологом в российских компаниях. Первое – захватывающе интересно и перспективно, второе зачастую уныло и однообразно.

Вот примерно так продолжалось до середины 3 курса. Потом я сделал себе в ВУЗе свободное посещение, потому как смысла учиться у докторов философии маркетингу не видел никакого. Устроился работать маркетологом на завод по производству фарфоро-фаянсовых изделий. На зарплату в 6 тысяч рублей. При том, что в салоне сотовых телефонов тогда платили 15 и более

тысяч рублей без опыта работы и наличия высшего образования. Но я хотел, чтобы обязательно по специальности. Не зря же учился! Я пытался построить некую долгосрочную стратегию развития – пока буду работать по специальности, пусть и за небольшие деньги, а потом, когда наберусь опыта и знаний, буду хорошо зарабатывать, занимаясь любимым делом (а маркетинг тогда мне был очень интересен, впрочем, как и сейчас). Как показало время – стратегия неплохая, только она уже не работает, потому что правила игры сильно изменились и продолжают меняться, причем в одностороннем порядке, без уведомления остальных участников о сути изменений. Завод представлял собой довольно-таки печальное зрелище. Был настоящим, советским, очень старым. Купили его нынешние хозяева для того, чтобы через время разломать, а на его месте построить торговый центр (так мне рассказывали). Но какое-то время нужно было, чтобы завод проработал, то есть, сразу сломать его было нельзя. И вот меня взяли туда маркетинговым. Уже на собеседовании стало ясно, что руководство вообще понятия не имеет о том, что такое вообще маркетинг и с какой стороны к нему подходить. Сразу же «убил наповал» вопрос финансового директора: - «А вы качественные методы исследования в работе будете использовать, или количественные?» Видимо, товарищ прочитал какую-то статейку в интернет, и теперь хвастался своими «знаниями» маркетинга. Поставили меня в подчинение менеджеру отдела продаж. Кстати, привыкайте, господа начинающие маркетинговым, к тому, что будете подчиняться отделу продаж, и всегда будете у него «на побегушках». А то, что написано в прекрасных американских учебниках – что «маркетинг – это центр фирмы, это ее главный узел» - это может где-то там, на Западе, так и есть. Но нигде в России, причем и в иностранных фирмах тоже, маркетинг не занимает того положения, которое, согласно теории, должен занимать. Маркетинг – это не центр, это обычно задворки.

Естественно, менеджер отдела продаж теории маркетинга не знал вообще. Отдела маркетинга в компании никогда не было, и никто никогда не занимался сбором данных, исследованиями потребителей, анализом ассортимента, перспективных рынков, конкурентов, рекламой, и так далее. Не было ни стратегии развития, ни концепции, ничего не выделялось на продвижение продукции. Маркетинговым решили взять потому, что на тот момент это было «модно». В силу полного непонимания, что есть маркетинг, практически все руководители воспринимают маркетинговым как некоего волшебника, который знает, как из воздуха вынуть толпы новых клиентов и мешки зеленых американских денег, как за пару месяцев вывести компанию из больших долгов в большие прибыли. Причем для этого вполне достаточно маркетинговым платить оклад на уровне «чуть выше, чем у грузчика», и никаких расходов на продвижение, исследования, вообще не нужно. Еще у нас принято брать на работу маркетинговым только тогда, когда ситуация в компании становится критической, и генеральный директор не знает, что делать. Когда продажи падают, клиенты уходят, конкуренты значительно улучшают качество продукта, падает доля рынка компании. Но, если бы начальники и директора понимали, что такое маркетинг, они бы так не думали. Системную работу по изучению потребителей, анализу ассортимента, оптимальности закупок, продвижению, формированию имиджа компании, не получится свести к разовым акциям, и, тем более, глупо ожидать от маркетинговым, пришедшего на такое «пустое место», где нет никаких собранных данных ни о рынке, ни о конкурентах, ни о поставщиках, ни о чем вообще, результата «уже завтра с утра». А ведь обычно именно так и получается. Маркетингом нельзя заниматься «иногда», «раз от раза», периодически, время от времени, «набегами». Иначе эффекта от него не будет не то что требуемого, а вообще никакого не будет. Точно также маркетинговым не в состоянии своими «волшебными пассами» вытянуть компанию из кризиса, если до этого несколько лет в ней царил хаос и бедлам.

Для наглядности приведу аналогию. Вариант 1 – нужно защитить некоторую точку на местности (высоту), причем точка не оборудована совершенно – нет ни вырытых окопов, ни коммуникаций, ни минных полей, ни колючей проволоки, ни пулеметных гнезд, ни связи, ничего. И вам поручают защитить эту высоту от врага, который будет наступать через полчаса. Вариант 2 – нужно защитить ту же самую высоту, только при условии, что колючая проволока расставлена, противотанковые рвы сделаны, окопы выкопаны, минные поля засеяны, снайперские позиции пристреляны, и враг также будет атаковать через 30 минут. Совершенно ясно, что в Варианте 1 у вас почти никаких шансов защитить высоту, потому что вы банально не готовы. Это как с ножом бросаться в атаку на танк. Во 2 Варианте ваши шансы на успех очень велики, потому что вы готовы встретить врага во всеоружии. В России практически всегда реализуется Вариант 1 – никакой систематической работы не проводится, данные не собираются и не анализируются, деньги не выделяются, штата нет, маркетингом занимается секретарша шефа, да и то, когда она не сильно занята по-настоящему важными делами вроде раскладки пасьянса «Косынка». А потом, в один прекрасный момент, дается приказ защитить рубеж от врага, атака будет через полчаса. Часто нет даже элементарно структурированных данных о продажах товара в MS Excel – когда встречаются разные наименования одного и того же товара, и таблица сделана совершенно безобразно, ее всю нужно переделывать, приводить к одному знаменателю, формату, потому что иначе понять ничего из нее невозможно – чего и сколько продается, и за какой период. Обычно в небольших фирмах такие таблицы строит любовница директора, имеющая заочное, на тройки и с большим трудом законченное педагогическое образование какого-нибудь регионального сахарного техникума. Еще одна аналогия – если вы хотите выиграть соревнование в каком-либо виде спорта, то вам нужно регулярно тренироваться. Думаю, это понятно. И также понятно то, что если вы будете заниматься спортом «иногда», при наличии хорошего настроения, то ничего у вас в плане спортивных достижений не получится. Почему-то руководителям компаний такая аналогия для понимания недоступна совершенно.

Так вот. Я, маркетолог, занимался тем, что искал новых клиентов через интернет, обзванивал их и предлагал наш продукт, а также проводил опрос клиентов, ушедших к конкурентам. Как я уже сказал, завод старый, производственные линии старые, продукция выходит существенно дороже конкурентской, начали сильно теснить продукты из Индии и Китая, так как у них себестоимость в разы ниже при сравнимом качестве (или даже качество выше) и уровне исполнения дизайна. Все основные клиенты в регионе давно охвачены, новых очень мало, да и старые начинают увеличивать закупки китайских товаров в ущерб местным. Проработав таким образом месяц, я понял, что это болото, и выхода из него не видно, ни в карьерном плане, ни в плане профессионального развития – в общем, ни в каком плане. За все время моей работы никто из руководства не удосужился ни написать должностную инструкцию для маркетолога, ни сформулировать требования к результату (чего, собственно, ожидаем от сотрудника?).

Совет на будущее – ищите такое место работы, где ваши коллеги и руководство понимают, что такое маркетинг, как он работает, зачем он нужен, чего можно ожидать от маркетолога, а чего не стоит. А это, в основном, только крупные компании. Там маркетинг довольно своеобразный, но об этом позже. Сильно не рекомендую работать «с нуля» и «с минуса». «С нуля» – это как раз мой вариант с заводом. Это когда до вас вообще ничего не было, и никто не понимает, чем вы занимаетесь и чего от вас ждать. «С минуса» – это еще хуже. Это когда вообще ничего не было, потом взяли маркетолога, в силу вопиющей маркетинговой некомпетентности руководства поставили перед ним нереальные сроки и невыполнимые задачи (а это происходит практически везде и всегда), после чего через месяц уволили (ведь результата нет!), потом долго искали

«хорошего маркетолога» взамен «плохому маркетологу», и в итоге приняли вас на работу. И вам теперь предстоит спасти имидж маркетинга, в котором руководство почти полностью разочаровалось. Делать этого категорически не рекомендую, потому что у вас гарантированно не получится. Перед вами поставят точно такие же нереальные сроки и цели, и с вами через месяц случится то же самое, что и с вашим предшественником – то есть увольнение. Идти работать нужно туда, где есть, у кого поучиться. Где работают опытные в маркетинге люди, готовые вам помочь и вас научить. И где у маркетолога нет необходимости объяснять своему руководителю базовые понятия теории маркетинга по причине того, что последний вообще не в курсе вопроса даже примерно. Очень часто руководить отделом маркетинга назначают бывших менеджеров по продажам. Причем для них это что-то вроде ссылки в наказание за плохую работу в сфере продаж, когда сотрудник в своей сфере руководство не устраивает, но увольнять его жалко.

Через некоторое время я получил предложение о работе из филиала крупной компании, продающей рекламу на ТВ и радио. Им тоже нужен был маркетолог. Знаете, зачем? Потому что московский офис на этом настоял. Кроме продаж рекламного времени фирма занималась изготовлением рекламы, поэтому там был отдел продаж рекламы и персонал студии производства рекламных роликов. Грубо говоря – маркетолог им был совершенно не нужен.

Просто московскому офису непременно нужно было иметь отчеты с местных рынков, причем отчет директора филиала их почему-то не устраивал (хотя, справедливости ради, стоит сказать, что шеф разбирался в рынке в разы лучше меня, маркетолога, в силу большого опыта работы и связей). И вот мне выдали огромной толщины распечатку-инструкцию специального инструментария компании по проведению медиаизмерений (измерений телевизионной аудитории) с помощью пипл-метров (такой маленький приборчик, который крепится на телевизор и считывает, какие каналы переключает пользователь, сколько времени он смотрит ту или иную передачу, рекламный блок, и так далее). Ее я должен был изучить. В распечатке было огромное количество формул, индексов, показателей и пр. Все это задумывалось для того, чтобы я, как маркетолог, мог с помощью специальной программы и присылаемых из Москвы данных о телесмотрении, считать рейтинги передач, рекламных роликов – то есть количество людей, которые их смотрело или слушало, возраст этих людей, пол, и так далее. То есть я должен был помогать клиентам фирмы более точно размещать свою рекламу, чтобы попасть в их целевую аудиторию, которую я в программе мог задавать. Попутно в обязанности входил сбор некоторой информации о местном рынке, доходах телеканалов-конкурентов, их позициях, условиях работы и ценах, характеристиках местных клиентов. Работал я в подчинении у коммерческого директора, маркетологом в единственном лице.

Освоение программы было делом довольно долгим и мучительным, было много неясных моментов, по каждому из которых приходилось звонить специалисту в московский офис для уточнения, потому что рядом не было никого, кто смог бы подсказать и объяснить. Как я потом узнал, шеф просто сэкономил на моем обучении этой программе, которое обычно проходят в московском офисе головной компании. Так что получавшиеся рейтинги приносили мало пользы, корректно посчитать обороты каналов-конкурентов не позволяли. Да и лицензия за пользование этим ПО была очень дорогой. Как я узнал впоследствии, компания отказалась от покупки этой технологии и данных по ней из-за малой пользы для бизнеса. Попытка оценить по данным о телесмотрении обороты каналов-конкурентов необходимого результата не давала – получилась явная ерунда. И вот тогда мне шеф сказал: – «Ты же маркетолог, ты должен чувствовать рынок, точно знать, сколько зарабатывают конкуренты». У меня тут же возник встречный вопрос: – «Как я могу чувствовать рынок, и, тем более, знать откуда-то обороты конкурентов, если мои данные

показывают ерунду?». На что шеф ответил: – «Вот я точно знаю обороты каналов-конкурентов». «Откуда?» - спросил я. - «А я с их директорами каждую пятницу пиво пью» - сказал шеф. Вот она, мораль сей басни! Руководство всегда обладает доступом к информации, получить которую простые маркетологи не имеют никаких шансов.

Простой маркетолог может получить информацию о рынке из интернета, из общения с потребителями продукции, клиентами, менеджерами по продажам компании, из каких-то отчетов исследовательских организаций, статей и обзоров журналистов. Но по некоторым очень важным вопросам он получить информацию не может – у него к ней просто доступа нет. Как мне сказал один мой будущий шеф уже значительно позже, в крупной нефтяной компании: – «Ты должен знать все слухи этой тусовки - кто с кем спит, кто где гуляет, кто на коксе, кто на фитнесе, кто «залетел», а кто едет в Милан на шопинг». Но для того, чтобы получить доступ к этим слухам и сплетням из среды «золотой молодежи» (это дети местных чиновников и бизнесменов, многие из которых работают в компаниях-конкурентах), маркетологу нужно самому вращаться в этой среде, входить в «тусовку». Как вы понимаете, если человек реально не принадлежит к этому классу «золотой молодежи», то будет очень затруднительно, если вообще возможно, «тусоваться» с этими ребятами и собирать информацию, слухи и сплетни. На это нужны большие деньги и дорогие машины, одежда, побрякушки. А шеф готов платить только скромный оклад, и не более. Последнее – это как раз пример постановки задачи, нереальной к исполнению при заданных условиях. Такое в маркетинге встречается практически на каждом шагу.

Сначала я сидел в главном зале, вместе с менеджерами по продажам, а потом, где-то через год работы, меня пересадили подальше, в мастерскую, туда, где рекламные ролики делали. А на мое место в зале посадили еще одного менеджера по продажам. Вот эта ситуация тоже потом мне встретится еще и не раз. Нужно понимать, что экономика России – это продажи. Мы уже давно почти ничего не производим. Мы продаем на Запад природные ресурсы (нефть, газ, металлы, уголь и др.), и покупаем на Западе практически все – начиная от лекарств и заканчивая бытовой техникой и одеждой. Таким образом, продавцы нужны чтобы продавать ресурсы на Запад (с этой задачей отлично справляется так называемая «элита» России), продавцы нужны, чтобы продавать продукты, полученные из природных ресурсов, внутри страны (бензин, например), продавцы нужны, чтобы продавать то, что завозится с Запада и перепродается в России с наценкой, то есть вообще все, что есть на прилавках магазинов сегодня. Продавец (или менеджер по продажам) – это самый главный, самый важный и самый ценный специалист в компании, даже важнее, чем генеральный директор. Именно он находит клиентов и продает, то есть обеспечивает фирму деньгами, из которых потом платят зарплату всем остальным сотрудникам. Маркетолог же входит в группу «обслуживающий продажи персонал» наряду с бухгалтерами, специалистами IT, юристами и прочими. Специалист по продажам всегда главнее и важнее маркетолога, его всегда ценят и уважают, премируют и поощряют. С маркетологом ситуация с точностью «до наоборот» - его не уважают, его не ценят, его считают бездельником и нахлебником, который непонятно чем занимается за деньги работодателя, его стараются контролировать на каждом шагу – вплоть до того, сколько раз в день он выходит покурить или в туалет. Отношения менеджеров по продажам и маркетологов – это тоже тема для отдельной главы. Пока лишь вскользь касаюсь этой темы.

Именно в этой компании, продающей рекламу, я и прошел свою «преддипломную практику». Правда, практики никакой и не было, была просто работа. Так как времени особо не было писать шикарную дипломную работу (да и зачем, кому и для чего?), я просто с помощью программы вытащил аудиторию крупнейшего ТВ-канала страны (тогда ОРТ) и расписал ее по характеристикам – социально-демографические, особенности телесмотрения (кто какие передачи смотрит, как

часто, в какое время, и так далее), снабдил все это красивыми графиками, вставил туда для объема половину формул из моего учебника по программе телесмотрения (он у меня был в электронном виде), и сдал диплом. Халтура халтурой. Аж стыдно до сих пор. Но, честно говоря, мне уже тогда было понятно, что высшее образование в России не больше ничего не гарантирует, и особо «напрягаться» по этому поводу не стоит. Я думал, меня удалят с позором за такую халтуру, или что-то вроде того. Но вместо этого рукоплескал весь дипломный совет – какое важное и нужное исследование я сделал. Может быть, это было просто на контрасте по сравнению с «блелянием» остальных – не знаю. Но, по сравнению с тем, что писали мои преподаватели в своих дипломных, это мое исследование было очень даже интересным и информативным. По крайней мере, я не вмешивал в маркетинг философию (не разводил философские размышления на тему маркетинга, чтобы хоть как-то привязать свою специальность к теме диплома, как делали многие).

Поработав в компании год, я решил уволиться, потому что не видел никакой перспективы – очень узкое направление, не менее узкое специализированное ПО, которое используется только на рынке продажи рекламы, и больше нигде, отсутствие людей, у которых я мог бы научиться чему-то новому, развиваться в смежных направлениях маркетинга. И, честно говоря, мне было просто обидно, потому что кривые данные программы не позволяли мне качественно выполнять мою работу, а других данных у меня не было. Шеф был недоволен, а я ничего не мог с этим поделать. Конечно, если бы шеф попытался вникнуть в проблему и понять, почему данные кривые, почему не получаются нормальные цифры, может быть, все бы было по-другому. Но он разбираться не стал. После меня, как я слышал, приходили и уходили другие маркетологи, но долго никто не задерживался. Возможно, по тем же причинам, что и я. В маркетинге почему-то часто получается так, что маркетолог отвечает за то, на что не может непосредственно влиять (например, за выполнение плана продаж).

Я отдохнул месяц, и начал искать работу. Нужно заметить, что к этому времени у меня было порядка 3 лет опыта работы (причем опыта разностороннего) и довольно-таки крепкие теоретические знания. К этому времени я прочитал Филлипа Котлера «Маркетинг», «Маркетинг. Менеджмент», Райса и Траута «Маркетинговые войны», несколько книг Тома Питерса, разобрался в программе SPSS для проведения статистического анализа, а также специально заказал и купил (у нас в городе эти книги просто нигде не продавались) в Питере учебники по рекламе и маркетинговым исследованиям. Кстати, учебник рекомендую – Аакер, Кумар, Дэй «Маркетинговые исследования». Также по этой теме – Черчилль «Маркетинговые исследования». Кто-то еще рекомендует Нэреш Малхотра «Маркетинговые исследования», но я его не читал, ничего сказать не могу, видел только, что книга дорогая и толстая по объему. Это база для желающих проводить маркетинговые исследования. Правда, обычно маркетинговые исследования в России проводятся совсем по-другому, но об этом позже.

Что интересно – я не мог найти работу! Побродив по интернету, сайтам поиска работы, посетив пару выставок-ярмарок вакансий, я пришел к выводу, что вакансий практически нет! А те, что есть, предполагают опыт работы в рекламе и продвижении, стимулировании сбыта, мерчендайзинге, продажах. Я к тому времени уже более-менее сформировался как маркетолог-аналитик, поэтому опыта именно в изготовлении и размещении рекламы у меня не было, а только с теоретическими знаниями в рекламе брать на работу отказывались. Нужных высоких связей у меня не было, поэтому приходилось смотреть то, что предлагали. В крупных и серьезных компаниях, вроде МТС или Кока-Кола, в то время вообще не было открытых вакансий, потому что туда брали на работу только «по блату», то есть детей местных чиновников, силовиков, и так далее.

Транснациональных компаний, которые берут к себе на стажировку студентов, в городе тоже не было (и нет до сих пор – они все в Москве). Идти работать в продажи я не хотел, потому что по характеру я интроверт, и общение мне не доставляет особого удовольствия, да и не для того я 5 лет учился и 3 года работал, чтобы идти работать не по специальности простым продавцом! Хотя в этом случае я бы выиграл по деньгам. Кстати, небольшая ремарка – из моей группы численностью в 35 человек в маркетинге работают 3 человека, включая меня, причем один из этих трех имеет «папу со связями», и еще одна барышня, предположительно, просто креативна от природы и работает в рекламе (но я не уверен, что тут дело именно в креативности, а не, скажем, в каких-то неформальных связях с руководством).

Все остальные разбежались кто куда – кто бухгалтером, кто продавцом, кто системным администратором. Это косвенным образом уже говорит о нужности и важности профессии в городе. И еще раз замечу – это один из крупнейших городов Юга России, а не какая-то глухая деревня, где только недавно провели электричество. В те редкие моменты, когда появлялись вакансии и я ходил на собеседования, нигде меня брать на работу не хотели. Разумеется, как и принято в России с некоторого времени, причину отказа в приеме на работу вам никто никак не озвучивает. Все работодатели боятся судебного иска, потому что практически все отказы нарушают закон тем или иным образом (дискриминация по возрасту, полу, чему-то еще). И выяснить, что же в тебе не так, что нужно подтянуть, какие знания и навыки, практически всегда не представляется возможным. В редких случаях позвонят и сообщат о том, что вас не взяли. Чаще просто тишина. При попытках самому дозвониться и узнать – просто не берут трубку, или резко «уехала в командировку», «заболела», «родила», и так далее. Но во время собеседований по лицу собеседующего я видел очень многое – что начальник отдела меня боится, потому что я реально хорошо разбираюсь в вопросе, а он, очевидно, на моем фоне будет иметь бледный вид. Другой начальник боялся того, что я «слишком умный», и поэтому мной будет трудно манипулировать, унижать не получится, заставлять бесплатно перерабатывать. Анализируя весь свой многолетний опыт, я отлично понял, что обычно ищут сотрудников «попроще и подешевле». Причем это касается не только маркетинга.

С начала кризиса 2008 года у нас в России рынок работодателя. Именно он, работодатель, диктует правила игры, и может делать все, что хочет. Сегодня не нужны квалифицированные сотрудники. Это происходит потому, что такие сотрудники просят достаточно большую зарплату, имеют свое мнение по рабочим вопросам (а иначе они бы не были профессионалами), знают свои права и не позволяют себя оскорблять, унижать, заставлять регулярно и бесплатно перерабатывать, не хотят участвовать в распускании слухов, плетении интриг, подсиживании коллег, имеют амбиции и желание расти в карьере. И главное – квалифицированные профессионалы обычно очень воспитанные и порядочные люди. Они просто хотят работать и зарабатывать, потому что учились этому всю жизнь. Проблема в том, что такие сотрудники – неудобные для начальства. Работодателям зачастую нужны достаточно тупые подчиненные, чтобы начальник на их фоне смотрелся героем и профессионалом, чтобы ими можно было легко манипулировать, можно было их унижать, оскорблять, заставлять работать за миску супа за троих, чтобы они никогда не просили прибавки к зарплате, и не имели никаких карьерных амбиций. К тому же, такие сотрудники имеют низкую самооценку и их легко нацепить на крючок страха увольнения и постоянно им шантажировать (многие руководители сегодня достигли совершенства в искусстве манипулирования подчиненными; говорят, что именно этому и учат на престижных курсах MBA). Да, и еще они мало просят в плане зарплаты – это супер выгодно работодателю. Все описанное – это не страшный сон, и не бред автора. Это наша российская реальность. Спросите своих коллег

постарше, и послушайте, что они вам расскажут. Почему так получилось – это отдельный разговор, об этом позже. Замечу лишь, что Россия – это очень специфическое государство, поэтому начальники в коммерческих компаниях и государственных компаниях назначаются очень специфическим образом. Зачастую место начальника – это подарок сыну от папы на день рождения или совершеннолетие. Глупо было бы ожидать от таких начальников хоть малейшего профессионализма, понимания процессов работы и умения руководить коллективом. А теперь представьте, что вот именно такие начальники – на всех уровнях компании – и на топ-уровне, и на среднем, и на низовом. Представили? Еще есть вопросы, почему профессионалов на работу берут неохотно? (и почему экономика России валится все ниже и ниже, и скоро мы будем жить хуже, чем в африканских странах). Я даже где-то читал исследование одного известного социолога, которое полностью подтверждает мои выводы. И это я уже не говорю про те случаи, когда конкурс на вакансию проводится просто «для порядка», когда на место уже найден «свой» кандидат, и займет его именно он, а не какой-нибудь специалист, пришедший по резюме, пусть даже в 10 раз более квалифицированный. В этом отношении вся Россия – это Северный Кавказ в миниатюре. Там многовековые традиции именно такие – клановость и родственные связи повсюду, опоясали всю повседневную жизнь снизу доверху. Если у вас нет «блата», если вы не принадлежите к клану, который у власти, то вы там ни в университет не поступите, ни дом не постройте, ни работу хорошую не найдете.

Если же вы на собеседовании сталкиваетесь с «девочкой-припевочкой» 20 лет из службы HR, то знайте, что возможно все, что угодно. Вас могут «забраковать» за скрещенные случайно руки (у них там, в Cosmopolitan, в графе «психология» написано, что является плохим знаком, а что не является), неудачный взгляд в глаза, слишком дорогую для должности рубашку или портфель, часы, телефон – что угодно. Неправильные ответы на вопросы (в Lisa и Vogue на эти вопросы дают другие ответы!), несогласие отвечать на глубоко личные, интимные вопросы, которые барышню, по большому счету, вообще интересоваться не должны, да и воспитанный человек никогда таких вопросов не задает. Моментов – море. И о них в отдельной главе про собеседования и поиск работы.

Итак, я не мог найти работу уже 3 или 4 месяца, и никак не мог понять – как же так? Красный диплом, работать начал еще на 2 курсе (то есть опыт есть), знаний вагон – и никуда не берут! Чтобы как-то свести концы с концами, пришлось устроиться продавцом-консультантом в сеть продаж бытовой техники, во вновь открывшийся магазин. Причем такой фокус теперь проходит, только если вы – студент. Никого старше туда уже на работу не берут. Поработал я там пару месяцев, и мне все надоело. Во-первых, потому, что я терпеть не могу ничего навязывать людям (особенно то, что им даром не нужно), «впаривать», как говорят менеджеры по продажам. А именно это и было необходимо по содержанию работы. Во-вторых, потому, что платили мало, и неоплачиваемые переработки были регулярными (домой я возвращался в 12 ночи, чтобы на следующий день к 7 утра опять явиться на работу). Посмотрев вакансии в маркетинге, я понял, что ничего не изменилось – вакансий как не было, так и нет. И тут мне пришла в голову идея – наверное, наш местный рынок не созрел еще для маркетинга, поеду-ка я в Москву! Уволился, собрал вещи, занял денег, поехал. Нашлись у родителей знакомые, которые смогли подыскать в Москве комнату для аренды. Так я приехал покорять Москву. Сразу же зарегистрировался на всех московских рабочих сайтах, купил себе местный номер мобильного, стал ждать. В головную компанию рынка медиаизмерений меня уже не тянуло, поэтому не стал даже туда звонить. Буквально через 3 дня поисков и освоения на новом месте позвонили и пригласили на

собеседование в крупный торговый холдинг. Им нужен был как раз маркетолог. Проблема была в том, что офис находился в промзоне.

Как оказалось – это была конечная станция метро, потом еще 20 минут на автобусе в Подмоскovie, потом где-то пару километров пешком, сначала через поле, потом через какие-то старые склады с собаками и КПП. В общем, живописное место. На собеседование пришлось съездить 2 раза – один раз беседовал с HR-директором и будущим руководителем, второй – с генеральным директором. Теперь собеседования проводят так. Для того, чтобы размазать ответственность за прием сотрудника, подбор нужно разложить на как можно большее количество людей и этапов – привлечь к собеседованию всех руководителей отделов, кого только можно найти, даже если они вообще никак не относятся к отделу, в который ведется набор, и никак не пересекаются по работе с этим отделом. В этот раз мне повезло – директором по персоналу оказалась женщина уже немолодая, опытная, поэтому сильно терзать меня вопросами не стала – спросила по существу – про опыт, знание теории. С генеральным директором собеседование было скорее формальным – он посмотрел на меня грозным взглядом, задал пару вопросов, и отпустил. Кстати сказать, это был лучший генеральный директор за всю мою маркетинговую карьеру. Мужик немолодой уже. Но что-то в нем такое было, что ему хотелось верить и за ним хотелось идти. Он никогда ни на кого не кричал, но при этом все его боялись и уважали. Он запросто мог дать дельный совет, помочь справиться с какой-то серьезной проблемой, подбросить тему для размышления или необычный взгляд на ситуацию. Он мог запросто премировать сотрудника, хорошо выполнившего свою работу, независимо от зарплаты и официальной премии, то есть дополнительно. И всегда нес ответственность за свои решения, никогда не пытался перекладывать ответственность на других, искать и наказывать «стрелочников». Вот это и есть мой идеал руководителя. Правда, таких руководителей я больше не встречал. Очевидно, что в России они – вымирающий вид.

Вот так я начал работать в отделе маркетинга этого холдинга. Зарплата была 18.500 рублей, что было очень мало для Москвы. По большому счету, меня, скорее всего, и взяли только потому, что никто из москвичей с опытом работы и за такие деньги в эту глухомань бы никогда не поехал работать. Но я был доволен, потому что мне не пришлось искать работу долго – количество денег было сильно ограниченным. Головная компания занималась импортом и реализацией мебельных тканей, комплектующих для производства мебели. Я был маркетологом-аналитиком. Кроме меня еще были 2 человека, которые занимались всем, что касалось продвижения – реклама, сувениры, организация выставок, полиграфия, и так далее. Нужно сказать, что в компании была некоторая должностная инструкция для маркетолога, и руководитель отдела понимала в маркетинге (в отличие от всех моих предыдущих мест работы). На первых порах я занимался чем придется – фотографировал ткани для каталога, заводил в базу CRM фотографии продукции конкурентов, проводил первичный поиск информации в интернете и ее анализ. Потом плавно подключился аналитика посложнее – анализ конкурентов (по всем направлениям), анализ наполнения сайтов, анализ ассортимента. Начал участвовать в отраслевых выставках, которые проходили 2 раза в год – под видом клиента ходил и беседовал с конкурентами. У меня был заранее составленный список вопросов, перечень той информации, которую я должен был у них получить. И как только я заканчивал беседу, я тут же бежал в какой-нибудь угол, где мне никто не будет мешать, и записывал все в блокнот, чтобы не забыть. Работа была сложная, местами опасная (в случае провала можно было запросто получить по шапке), зато адреналина было выше крыши.

Несколько раз я был на грани провала, но как-то удавалось отшутиться или вернуть удачный аргумент. Многие конкуренты на выставках относились к посетителям с подозрением (очевидно,

зная такое дело, что кругом шпионы), иногда даже пытались устроить что-то вроде допроса. Кроме бесед с конкурентами и выуживания нужной информации я также считал количество выставленных образцов мебели в наших тканях и коже, в тканях и коже конкурентов, оценивал удачные решения стендов конкурентов. В этой отрасли считается, что если у компании красивый и дорогой стенд, значит она – надежный партнер, и можно не бояться иметь с ней дела. Еще один признак – если у компании хороший стенд, значит у нее все отлично в плане бизнеса, и, опять же, можно не бояться с ней работать. Выставка проходила целую неделю, поэтому бегать приходилось каждый день. Конкурентов было много – порядка 70-90 штук. И с каждым нужно было поговорить отдельно и узнать все, что требовалось. Были крупные и главные конкуренты, и была различная мелюзга, которая поставляла на рынок каплю-другую товара по сравнению с остальными.

Иногда конкурент упорно не хотел давать нужную информацию, тогда приходилось хитрить и играть на его жадности (типа – не хотите, я к другим пойду, и с ними буду делать успешный и прибыльный бизнес). Где-то на второй-третий год работы это занятие мне так понравилось, что я стал откровенно наглет. Стал намного увереннее общаться с конкурентами, не боялся, что меня разоблачат. В общем, «набил руку», приобрел опыт. Меня стали угощать кофе, конфетами, коньяком, бутербродами с красной рыбой. И если раньше я обедал на стенде своей компании, то потом я на наш стенд уже не заходил – питался у конкурентов и за их счет. Хотя выставки эти проводились пару раз в год, информация, полученная на них, была очень ценной. Все мои замеры и ответы потом сводились в графики и таблицы, после чего проводилась презентация менеджерам по продажам и руководителям отделом. Это был хороший срез текущей ситуации на рынке, который менеджеры по продажам дополняли своими данными. Тут хочу отметить, что менеджеры по продажам – это люди, обладающие наибольшим количеством самой качественной информации о рынке, потребителях, конкурентах. Все дело в том, что именно они постоянно «в рынке» – они общаются с клиентами, клиенты им рассказывают о своих сделках с конкурентами, о новых продуктах, о новых интересных предложениях, скидках, программах лояльности, условиях работы, и т.д. И вся эта информация доступна, что называется, в режиме реального времени, то есть в любой момент.

Да, безусловно, менеджер по продажам может не видеть всей картины происходящего на рынке, не видеть каких-то трендов. Но он, как я уже сказал, обладает самой свежей и качественной информацией. Таким образом, генеральный директор сможет в любой момент времени получить последние данные о рынке и конкурентах, просто собрав менеджеров по продажам, и попросив их рассказать обо всех слухах, которые ходят на рынке – о чем им рассказывают клиенты, чем они довольны, а на что жалуются, что предлагают в качестве решений возникших проблем, и так далее. И он сможет быстро получить достоверную картину. Для того чтобы маркетологу собрать эту информацию (сравнимого качества и в таком же количестве), потребуются недели или месяцы исследований, и к моменту представления отчета информация успеет очень сильно устареть, и уже не будет стоить почти ничего, будет просто неактуальной. Чтобы маркетологу стать таким же информированным, как менеджер по продажам, ему необходимо постоянно общаться с клиентами, «быть в тусовке». Других вариантов нет. Никакой интернет, никакие эксперты рынка или профильные журналисты не заменят постоянного общения с клиентами компании. Ну а если маркетолог будет общаться постоянно с клиентами, то какой же он тогда маркетолог? Он уже менеджер по продажам. Насколько мне известно, маркетологи ни в одной компании не общаются с клиентами на постоянной основе, потому что у них много другой работы, которую также нужно делать. Практически везде они сидят, запершись в кабинете, и проводят свои

исследования рынка, анализы, не вставая со стула. В этой компании маркетинг полностью соответствовал определению Игоря Манна – «маркетинг – это все то, что не может, не хочет или не успевает делать отдел продаж». Ни о какой главенствующей роли маркетинга в компании речи вообще не шло. При этом, хотя маркетологов и не обзывали ругательными словами, но было распространено мнение, что «маркетинг ничего не делает, сидит только, и пьет чай целыми днями». Тунеядцы такие, короче говоря, которых непонятно зачем держит генеральный директор. Пользы от них мало, а зарплату платить нужно регулярно. Ребята из отдела рекламы делали рекламу, а я занимался аналитикой, наполнял данными CRM, созданную на основе 1С под заказ. Точнее, тогда это еще была не аналитика, а просто построение графиков, создание презентаций для руководства. Сразу хочу сказать, что все, что я умею и знаю в маркетинге, получено мной в ходе практической работы, а не из учебников.

Большая часть теории из учебников не работает. Я пытался применить свои обширные теоретические знания, но оказалось, что применить их обычно не получается (подробнее об этом – в главе про книги). А те анализы и отчеты, которые, вроде бы, работают, в каждой конкретной компании имеют свои разновидности. То есть, например, в трех разных компаниях стандартный, вроде бы, ABC-XYZ анализ ассортимента будет выглядеть и строиться совершенно по-разному, и даже пропорции выделения групп будут разными. Поэтому не надейтесь, что вы сможете по учебнику чему-то научиться. Путь для учебы только один – устроиться работать в компанию, и учиться уже по ходу работы, тому, как это принято делать именно в данной конкретной компании. Потому что заявления вроде «а мы в компании X это делали по-другому» обычно воспринимаются крайне враждебно со стороны коллег по новой компании, куда вы пришли работать. Правильно говорят про то, что в каждом монастыре свой устав. Учиться нужно только в том случае, если вам реально не хватает знаний по какому-то рабочему вопросу. В этом случае нужно попросить коллег помочь разобраться, научить. Ни один человек не может знать всё обо всём даже в своей работе, на своем узком участке. Всегда есть сектора, которые знаешь лучше, и которые знаешь хуже. Если по какой-то причине (а их может быть много) коллеги не хотят делиться знаниями, ищите статьи в интернете на эту тему и читайте их. Прямо на работе (если, конечно, у вас нет лимита на интернет, как в некоторых, на мой взгляд, странных компаниях – когда каждый сотрудник имеет мизерный лимит на трафик, по мере использования которого ему просто отключают любой доступ в интернет). И тут же пытайтесь применить. Именно так я научился многим практическим моментам, о которых ранее понятия не имел.

Думаешь, что знаешь, пока не столкнешься с тем, что сделать надо, а как сделать – совершенно непонятно. Тогда, как я и сказал – интернет в помощь. Про толстые маркетинговые талмуды забудьте сразу – это только потеря времени. Если перед вами поставили сложную задачу с жестко ограниченным сроком исполнения – думайте над ее решением. Спрашивайте коллег, в том числе из других отделов, в крайнем случае – читайте статьи в интернет. Решение в учебниках искать категорически не рекомендую. И вот почему: учебников очень много. Вероятность того, что в каком-то из имеющихся у вас в наличии учебников будет решение именно вашей проблемы – практически равна нулю. То есть вам сначала потребуется потратить немало времени на то, чтобы найти нужную книгу, где, теоретически, может содержаться то, что вам нужно. Потом вам потребуется время на то, чтобы в этой книге найти то, что может помочь. И последнее – то, что вы найдете в учебнике, писалось предельно «в общем», или для какой-то конкретной ситуации, имевшей место где-то в Америке пару десятков лет назад, когда действовали некоторые факторы внешней среды. С тех пор воды утекло настолько много, что брать и использовать такое готовое решение, по меньшей мере, опасно. Очень высока вероятность получить результат, обратный

ожидавшемся. Я пару раз так обжегся, после чего пришлось думать над новой тактикой решения проблем. А так – у вас есть максимум информации о проблеме, вы знаете все свои внешние условия (как ведут себя конкуренты, могут ли они выпустить новый продукт, или у них проблемы с взысканием дебиторской задолженности и нет свободных денег, как настроены клиенты, как ведут себя поставщики, какие новые законы опять чудит правительство, и так далее), садитесь и думаете над проблемой. Пусть вы не решите ее гениально, но на это у вас и времени-то нет. Потому что обычно сложные проблемы и задачи в маркетинге появляются с пометкой «должно быть сделано вчера» где-то после окончания вашего рабочего дня.

После полугода работы начальница ушла на повышение в другую компанию, и на ее место пришла другая начальница. Можно сказать, что взяли по знакомству, как это обычно в России бывает. И, что мне сразу же сильно не понравилось, тут же начала ругать предшественницу на все лады. И это не так делалось, и вот то не так сделано, а вот это было вообще делать не нужно, нужно было делать другое, а вот тут вообще работа ради самой работы, а не на результат, и т.д. Это еще одна такая российская традиция, добрая и старинная, «хаять» всякими нехорошими словами своего предшественника, даже еще толком не изучив, чего же он в свое время наработал. Хотя на работу предшественницы никто из высшего руководства ранее не жаловался. По сути, за время своей работы, новая начальница ничего нового не придумала – занимались мы тем же самым, чем и раньше. Анализами ассортимента, конкурентов, выставками, рекламой, презентациями, сувениркой, печатными каталогами. Но мне сильно не повезло тем, что я сидел с начальницей в одном кабинете, лицом к лицу. И надо мной постоянно был контроль – куда я пошел, зачем пошел, насколько пошел, когда приду. Через каждые 15-20 минут задавались вопросы вроде: - «Чем ты сейчас занят?», «А когда это будет готово?», «Ну что так долго?!» и так далее, что всегда сильно сбивает с мысли.

Потом, в других компаниях, такая практика тотального контроля над маркетологом была практически повсеместной. И это очень сильно раздражает и нервирует. Особенно когда делаешь какой-то серьезный и сложный анализ, в котором нельзя ошибиться. Потому что ошибешься в одном месте – «поплывет» все остальное, нужно работать очень внимательно. Или маркетинговое исследование – поймал мысль, и развиваешь ее, а тебя постоянно сбивают с мысли. И потом, чтобы вспомнить, о чем ты думал и что хотел описать до того, как тебя сбили с мысли, приходится тратить значительное количество времени. Точно также в маркетинге очень распространено менять задания каждые 10 минут. Вроде собрались на собрание всем отделом, распределили задачи, установили сроки – все, работаем! Так нет же. Периодически кто-нибудь прибегает и кричит: - «Надо! Срочно! Бросай все!». Бросаешь все, и начинаешь делать то, что «надо срочно». Например, на склад пришла дверь не того цвета, а у клиента фотография этой же двери, но другого цвета. Нужно срочно бежать на склад и фотографировать для клиента дверь в новом цвете. Начальница на собрании (начальники вообще большую часть времени проводят на собраниях и совещаниях), поэтому заниматься таким вопросом кроме маркетолога-аналитика никому. Маркетинг в компании отвечает вообще за все.

Если что-то где-то случилось – маркетинг идет в бой, спасать отчизну. Одеваешься, так как на улице холодно, бежишь на склад фотографировать дверь (правда, сначала ищешь фотоаппарат, потому что его нет, и никто не знает, у кого он сейчас). Тратишь на это все пару часов. Почему так много? Потому что сначала складские работники не могут найти нужную дверь, потом оказывается, что для фото нужна ручка, а ручка находится вообще в другом здании и в ведении других людей. Бежишь, договариваешься о том, чтобы принесли ручку. С трудом удастся найти того, кто вправе выдать дверную ручку для фотографии. Все остальные боятся сделать лишний шаг

– случишь что, не дай бог, и ответственность повесят на них. Через некоторое время ручка найдена (ура-а-а!), начинаем распаковывать дверь, и оказывается, что она вся покрыта слоем пыли. Для каталога такая фотография не годится – нужно пыль вытереть. Тряпки ни у кого нет. Начинается поиск тряпки на складе. Грузчики воротят нос – «это не наша работа». Другие складские тоже – «мы вам не обязаны тут вообще ничего делать». С большим трудом находим тряпку, вытираем пыль, фотографируем. Благодарю всех, беру фотоаппарат, бегу в офис через грязь и сугробы (потому что склад находится далеко от офиса). Отправляю фотографию клиенту – он доволен, все хорошо. Я замерз, сижу, пью кофе. Потом приходит с собрания начальница. И начинается представление. Я по плану должен был делать свою работу (проводить анализ ассортимента, сегментировать клиентов, и т.д.), а занимался фотографированием двери. В итоге, естественно, свою часть работы сделать не успел (я же не могу быть в двух местах одновременно!), за что получил нагоняй. И то, что делал фотографию для клиента, и по этой причине не успел закончить свою часть работы – это для начальства не аргумент. Умри, но сделай. А лучше сделай, и не умирай. Вот именно этот момент я имел в виду, когда писал о том, что в компании все сотрудники должны заниматься маркетингом, а не только отдел маркетинга. Вот эти самые грузчики должны были быстро найти дверную ручку, помочь ее прикрепить, найти тряпку, протереть дверь, придержать дверь, пока я буду ее фотографировать (если уж так разобраться, то фотографировать дверь – это тоже не есть работа маркетолога-аналитика). Потому что если бы с такой просьбой к ним обратился не я, а, допустим, клиент компании, они точно также бы его два часа туда-сюда гоняли за согласованиями на распаковку ручки и поиск двери на складе. Если фирма вот даже на таком низовом уровне работает плохо, то никакой маркетинг и никакие пышные и дорогие рекламные кампании не помогут – нужно вкладывать деньги в улучшение бизнес-процессов, чтобы таких ситуаций по возможности вообще не возникало. Понимать важность таких моментов должен каждый сотрудник компании, независимо от занимаемой должности и получаемого уровня зарплаты (хотя я и понимаю людей, которые получают настолько низкую зарплату, что за нее они не готовы сделать ничего, что хоть немного выходит за рамки их обязанностей). В России же как принято – «моя хата с краю, ничего не знаю». «Вон есть начальство, к нему и идите, а я делать ничего не буду, потому что знаю, что если сделаю хорошо – меня точно не похвалят и не премируют, а если ошибусь и сделаю плохо – гарантированно накажут и оштрафуют. Зачем я буду рисковать?»

Совершенно ясно, что для постановки вопроса в таком ключе само начальство должно все это пропагандировать и контролировать, то есть устанавливать такие правила игры (то есть работы), при которых фирма будет работать на основах взаимовыручки – если один отдел не успевает что-то закончить, или же возникли какие-то непредвиденные сложности по любому поводу, другие отделы тут же приходят на помощь, без 50 согласований, без сбора подписей «не возражаю» всех людей в окрестностях, без боязни сотрудников сделать что-то, что выходит за рамки их непосредственных обязанностей. Вот тогда это будет настоящий маркетинг. А у нас получается так – сначала мы даем дорогую и красочную рекламу нашей компании (допустим, супермаркета) во всех мыслимых СМИ – на ТВ, на радио, в интернете, в газетах и т.д., а потом клиенту, пришедшему за покупками, сначала хамит мерчендайзер, толкающий его коробками с товаром, потом его упорно игнорирует продавец-консультант, когда клиент пытается получить информацию о местонахождении какого-либо товара, и вся эта бредовая феерия заканчивается на кассе, где клиенту хамит кассир, не утруждающий себя даже улыбаться (такая советская школа торговли, когда сидит тетка, все руки которой в золотых перстнях, и говорит: - «Чё надо? Давай быстрее бери и вали отсюда!»). Лично мне в том же Auchan консультанты торгового зала неоднократно

говорили, что не знают, где находится товар, который меня интересует. И, более того, им платят так мало, что за эти деньги они вообще не обязаны отвечать на мои вопросы.

В общем, именно на этой работе я сам научился большей части того, что сегодня знаю. Но научился не от кого-то, а сам, путем самообразования. Когда мне было что-то непонятно, я пробовал, часто «методом тыка», пытался вывести закономерности, понять, как что работает. Со всеми рабочими инструментами вроде MS Excel или SPSS, STATISTICA – все то же самое. Одно дело – учиться программе по учебнику. Там учебный пример, все просто и понятно (учебные примеры специально подбираются таким образом, чтобы было просто и понятно). Вот только когда начинаешь выполнять реальные задания, всплывает много такого, чего ты делать не умеешь, и о чем в учебнике не написано. Чтобы научиться, например, работать со сводными таблицами MS Excel, книжки не нужны. Нужно просто взять у кого-то готовую сводную таблицу (или скачать в интернете), и «крутить» ее до тех пор, пока не будут понятны принципы ее действия, ограничители, возможные варианты, сценарии и пр. Дополнительные данные – справка MS Excel всегда к вашим услугам. Там написано про все – и как делать формулы, и правила синтаксиса, и ограничения применения, и как строить графики и диаграммы, и даже, с некоторого времени – пояснения по статистическим функциям.

Через какое-то время я начал замечать, что у моей новой начальницы гораздо лучше обстоят дела с «искусством самопрезентации», нежели со знанием дела и работы в частности. И похожую ситуацию я потом видел не раз и не два. То есть человек обладает прекрасным «видением будущего», заливается на собеседовании или на совещаниях с начальством «аки соловей», демонстрирует выдающиеся «навыки самопрезентации», но почему-то при этом практически всегда ничего собой не представляет в профессиональном плане, или же имеет довольно скудный набор знаний. Думаю, дело в том, кто на что учился. Кто-то в жизни учится работать, осваивает методики, программы, инструменты, учится анализировать и синтезировать данные, делать выводы, строить прогнозы, и так далее. А кто-то тратит все свое время на обучение гипнозу, НЛП, внушению, убеждению, «самопрезентации», и другим штукам, способствующим втиранию в доверие к людям. И ладно бы эти «самопрезентаторы» хотя бы работать не мешали – было бы полбеды. Так они в работу лезут постоянно, дают советы, что делать и как делать, обижаются, когда показываешь, что лучше все-таки делать так, как делал до этого ты сам. Вот этот типаж сегодня очень распространен среди всевозможных начальников и менеджеров разных звеньев. О них – отдельно. Главный вывод, который я сделал – для продвижения в карьере нужно учиться не только собственно работе, но и презентовать себя. Раньше было не так. Если специалист был действительно хорошим, то никто не обращал внимания на то, что он плохо выражает свои мысли, или теряется при попытках выступить перед аудиторией. Сегодня в России «красиво подать себя» зачастую намного важнее, чем все рабочие навыки и опыт, вместе взятые.

Если вы провалите собеседование, или покажетесь начальнику недостаточно компетентным из-за волнения или плохой подготовки к собеседованию, то он никогда не узнает, насколько вы реально хороший специалист, и что вы просто переволновались. Со мной такое несколько раз случалось. Причем я хорошо знал свой предмет, и полностью по опыту и знаниям подходил под вакансию, но меня при собеседовании ставили в такие условия (специально или случайно), что я сильно волновался, и не смог произвести нужного впечатления. Что интересно – чем лучше место, на которое вы хотите попасть, чем серьезнее компания и выше оклад, тем больше вы волнуетесь. Потому что цена проигрыша возрастает значительно.

Начальница за свою карьеру добросовестно проштудировала десяток-другой книг американских маркетологов и всяких «бизнес-лидеров и корпораций», коих сейчас расплодилось просто невероятное количество. Фокус в том, что в работе эти знания применить негде. Большая часть того, что в этих книжках написана, для наших российских реалий не годится. А на то, чтобы адаптировать эту информацию под местные условия, нужно потратить большое количество времени и сил, и еще не факт, что в конечном итоге что-нибудь путное из этого получится. Учебники маркетинга похожи один на другой как две капли воды. Потому что американские консультанты, которые их пишут, воруют идеи друг у друга. А наши переводят американские труды, немного изменяют, и выпускают как свои. Прочитав пару книжек по маркетингу, дальше можно не читать – там везде будет то же самое плюс-минус чуть-чуть. Так называемая «бизнес-литература» так вообще имеет КПД порядка 5%. То есть из 400 страниц книги полезными будут 20. И это в лучшем случае. Обычно вся книга – вода-водой. Так вот, эти книги годятся только для одного – производить впечатление на собеседовании, забрасывая собеседника сленговыми словами типа «стратегия концентрической диверсификации», «рисеч», «бренд лояльности», «ску», «коммодитизация», и приводя примеры из мира великих американских корпораций вроде Intel, Apple, GE, Virgin, IBM, и других. Также хорошо действуют на собеседника упоминаемые вами различные мировые «гуру» в области маркетинга и менеджмента – вроде Тома Питерса, Эла Райса и Джека Траута, Ли Якокки, Дэвида О'Гилви, Ричарда Брэнсона, Стива Джобса, Билла Гейтса, и так далее. При умелом жонглировании такими вещами можно произвести на собеседника очень выгодное впечатление. Еще бы! Вы же знаете секреты работы великих американских компаний! Значит вы очень ценный специалист. Так сказать, всесторонне развитый и эрудированный. А если в ходе собеседования окажется, что ваш будущий начальник тоже читает и любит книги по бизнесу (а таких сегодня очень много, вирус поразил большинство людей), то благоприятное впечатление о вас гарантированно – вы нашли точку соприкосновения своих интересов и интересов начальника. Как-то значительно позже мне пришлось беседовать с одним топ-менеджером телекоммуникационной компании (из большой тройки сотовых операторов), который, как оказалось, был большим любителем книг по бизнесу. Говорили мы очень долго, потому что об этом говорить можно вообще бесконечно, особенно если хорошо знаешь тему -) Естественно, возникло чувство общности интересов, что и сыграло в мою пользу.

Итак, при второй начальнице отношение к отделу маркетинга и его роль в компании не изменились. Маркетинг все также был «на побегушках» у отдела продаж, и осуществлял некоторую таинственную функцию под названием «поддержка продаж». Что это такое – никто точно не знает. В большинстве компаний принято считать, и доводится руководством до всех, что менеджеры по продажам – это самые ценные люди в компании. Их нужно беречь, поощрять, и не давать перетруждаться. А маркетологи – вообще никто, бесполезные какие-то люди, дармоеды и лентяи. Поэтому когда маркетолог пытается получить какую-то нужную информацию (для отчета тому же генеральному директору) у менеджера по продажам, отношения в этом случае напоминают просителя, который приходит и униженно просит: - «Господин, выделите мне время, пожалуйста! Всего 5 минут!». На что получает ответ: - «Пшел вон, мне некогда! Не видишь, я делом занят! Записывайся ко мне на прием!». Подчеркиваю – речь идет о диалоге маркетолога с обычным менеджером по продажам, а не с каким-нибудь руководителем отдела или топ-менеджером. И главное, оно же самое неприятное, что даже если маркетолог – это 30-летний дядька с начинающими седеть волосами, и десятком лет опыта работы, целым вагоном знаний и навыков, отношения с менеджерами по продажам выстраиваются точно также («мне некогда, пшел вон!») с распоряжения руководства компании, которое всегда всячески оберегает своих самых главных людей от всяких там маркетологов, которых ни в грош не ставит. Генеральный

директор вообще как-то сказал, что он не особо понимает нашу работу (в смысле, маркетинговую). Я, говорит, в этом не особо разбираюсь. И вот тут ситуация, опять же, для России типичная. Топ-менеджеры компаний обычно являются или бухгалтерами по образованию, или финансистами, или выходцами из продаж, или технарями (инженерами). Среди них не бывает маркетологов. Поэтому мыслят они совершенно определенным образом – категориями «дебет-кредит», «прибыли-убытки».

Если они дают какие-то деньги на какой-то проект, то хотят обязательно сначала получить точный, до копейки, отчет, как именно эти средства будут потрачены, и какая прибыль (опять же, до копейки) в итоге будет получена от этого вложения. И вот тут начинаются проблемы. Дело в том, что маркетинг – это системная работа, направленная на достижение результатов в средне-и-долгосрочной перспективе. В маркетинге почти ничего не приносит результата «прямо завтра с утра». Это всегда некоторая долгосрочная работа, состоящая из множества мероприятий, которая в итоге позволит компании укрепить свои позиции на рынке. Однако, во-первых, невозможно измерить точно, сколько именно денег принесут компании инвестиции в маркетинг. Все разработанные на сегодняшний день инструменты оценки – это «филькина грамота», они либо не работают вообще, либо показывают полную ерунду. Во-вторых, невозможно сказать, когда именно, через какой срок инвестиции в маркетинг начнут приносить ощутимую отдачу. Да и измерить «ощутимость» этой отдачи – это тоже проблема.

В маркетинге практически нет таких операций, как, например, в продажах. Продал – получил деньги. Вот работа – вот результат. Маркетинг – это всегда работа на перспективу, это вложения в будущее. Маркетинговую работу можно сравнить с работой стратегической. Руководители в целом понимают, что маркетинг – это, скорее всего, важно и нужно, однако инвестировать в него не торопятся, потому что отдача от вложения средств не видна. Причем на итоговый, даже долгосрочный результат, влияет огромное количество факторов – как внутренних (внутри фирмы), так и внешних (действий конкурентов, изменения законодательства, поведения клиентов, условий работы поставщиков, и так далее). Очень трудно выделить, сколько денег получено именно от маркетинговых усилий, а сколько от других действий сотрудников компании. Вот отсюда непонимание. Руководители хотят четких планов «вложили столько-то – получим столько-то и тогда-то», а маркетологи таких планов составить не могут, потому что это просто невозможно. Маркетинг – это такое ремесло, в которое нужно или верить (и вкладывать деньги), или не верить. Обычно те руководители, которые в маркетинге разбираются (понимают, что это такое), верят в него. Те, которые верят в полезность маркетинга, готовы вкладывать в него деньги даже без точных прогнозов отдачи вложенных средств, они создают отдел маркетинга, нанимают специалистов, выделяют деньги. Те же, кто в маркетинге не разбирается, и разбираться не хочет, кто не считает это нужным и обоснованным, отдела маркетинга не имеют, и работу маркетологов поручают другим сотрудникам компании в нагрузку к основным обязанностям. Ведь маркетинговую работу все равно кто-то должен делать, нравится это руководителю, или не нравится. Кто-то должен делать анализ рынка, маркетинговые исследования, анализ ассортимента, конкурентов, следить за размером запасов на складе, планировать и проводить акции стимулирования сбыта, организовывать выставки, разрабатывать и размещать рекламу, застраивать стенды, делать печатные каталоги и визитки, работать с сайтом компании, писать новости и обзоры, и так далее. А это очень большой пласт работы. И без этого фирме сегодня не обойтись.

Как я уже говорил, сегодня в России сложилась ситуация, когда мы сами практически ничего не производим. Все товары импортные. И получается так, что фирмы-конкуренты (они же

импортеры) зачастую торгуют одним и тем же товаром от одних и тех же поставщиков. Без маркетинговых усилий фирме выделиться из ряда конкурентов вообще невозможно. Снижать цены на продукцию – это путь в никуда. Это как ходьба по болоту – чем дальше идешь, тем больше вязнешь. А в долгосрочной перспективе ценовые войны «выходят боком» всем участникам «состязаний на выносливость» – у всех без исключения сокращается прибыль, что приводит к необходимости сокращать издержки. Прошли те времена, когда конкурировать можно было, лишь улучшая качество продукции. Сейчас практически все товары в каждой категории имеют сравнимый уровень качества, уже нет явных лидеров и явных аутсайдеров. Остается сервис. Но, как известно, с сервисом в России всегда были огромные проблемы, и они никуда не исчезли. Да и глупо ожидать какого-то сервиса, когда рядовые сотрудники компании получают зарплату, которой едва хватает на то, чтобы еле-еле «сводить концы с концами». Особенно это касается полевого персонала вроде продавцов в магазине. У них просто дикий режим работы, постоянная нервотрепка от начальства, и столь же постоянные неоплачиваемые переработки. Например, у персонала автозаправочных станций работа – это жест. Платят копейки, за которые сотрудник совмещает несколько должностей, работает, как Шива с шестью руками, чтобы все успеть. И все равно появляется начальник из офиса (на проверку), и ругает за то, что делавший 3 дела одновременно сотрудник не успел сделать четвертое – например, протереть пыль в углу. Наивно от них ожидать, что в конце смены они будут улыбаться клиенту. А фразу «добрый день!» они произносят обычно с таким выражением лица, что читается «когда же ты уйдешь уже?!». А ведь эти сотрудники – и есть лицо компании. Именно они контактируют напрямую с клиентом компании каждый день. Топ-менеджеров с хорошими манерами, пахнущих дорогим одеколоном, и в костюмах от Brioni клиенты не видят никогда, потому что те практически не выходят из своих шикарных кабинетов и не менее шикарных автомобилей, и совершенно не знают работы на самых начальных должностях. Кстати, для многих американских компаний это так или иначе кончилось довольно печально. Когда топ-менеджмент отрывается от клиента настолько, что перестает понимать его потребности, компанию ждут большие сложности, потому что незнание клиента неизбежно отражается на качестве принимаемых решений. А сервису нам в России еще предстоит учиться и учиться.

К тем руководителям, которые не верят в маркетинг, возникает вопрос – если вы не верите, если вы не считаете эту работу полезной и важной, если вы не готовы вкладывать деньги в продвижение компании, исследования, изучение потребителя – зачем же вы тогда нанимаете маркетологов и создаете отдел маркетинга в компании? Пообщавшись с руководителями, я понял, зачем. Потому что без маркетологов как-то страшно и неудобно. А с маркетологами спокойнее, хоть они и бесполезны. При этом, что характерно, директор лично утверждает каждую брошюру, каждую листовку, каждый рекламный эскиз, сколь бы мелкой и незначительной ни была эта деталь. Зачем он это делает? Ведь он практически никогда не разбирается ни в рекламе, ни в маркетинге, и его задача – управлять всей компанией? А делает он это потому, что подсознательно не доверяет маркетологам. Он не доверяет им как специалистам, поэтому стремится контролировать и утверждать каждый их шаг. Иногда создается такое впечатление, что он в глубине души убедил себя в том, что расходы на маркетинг – бесполезны и не нужны, но по какой-то не менее таинственной причине уволить маркетологов он не хочет, и поэтому пытается «минимизировать потери», ставя все под свой тотальный контроль.

Точно также меня не раз и не два ставила в тупик ситуация, когда сначала генеральный директор или директор по маркетингу дает задание провести какой-то сложный анализ (не важно – ассортимента, конкурентов, поставщиков, или свободной для аренды складской площади в

Подмосковье), а потом принимает решение, даже не взглянув на результаты этого анализа, на основе лишь своей интуиции. Причем на анализ (или исследование) маркетологом-аналитиком было потрачено достаточно много времени и усилий. Интересно получается - сначала мы заказываем маркетологу исследование, а потом, не читая это исследование, «волюнтаристски» принимаем решение. Отсюда вопрос – зачем нужно было тратить время и проводить исследование, если руководитель все равно собирался принять решение на основе своих знаний и интуиции, а не на основе данных исследования? Ответ есть. Очень часто руководство заказывает маркетологу определенные анализы или исследования лишь для того, чтобы подтвердить правильность уже принятого (и даже иногда начавшего реализовываться) решения. Но решение уже принято, поздно пить Боржоми – чего теперь метаться из стороны в сторону, пытаться оценить риски и просчитать вероятность того, что оно - верно? Что интересно – если результаты маркетингового исследования или анализа ассортимента не подтверждают правильность принятого руководством решения, то критике всегда подвергается именно исследование маркетолога, а не решение руководства. Исследование объявляется «неправильным», «нерепрезентативным», «необоснованным», с методологическими нарушениями, и так далее. Маркетологу выносятся выговор за плохую работу. А иногда маркетолога заставляют переделать исследование, и тонко намекают, что в итоге должны получиться «правильные» результаты, то есть такие, которые ожидает увидеть руководство. В общем, отношения руководства и маркетинга очень сложны и запутанны. И такая ситуация повсеместно – и в каком-нибудь ООО «Рога и копыта», и в крупнейших нефтяных компаниях страны.

Вы должны быть готовы к тому, что маркетолог – это опасная профессия. Как я уже писал выше, в свое время их начали «заводить» в фирмах потому, что это было модно и престижно. И наличием маркетинга в компании можно было хвастаться перед западными партнерами, и не выглядеть в их глазах устаревшим представителем прошлого века. В то время в стране начался рост, поэтому денег было достаточно много, и руководство могло позволить себе некоторые расходы, не понимая толком, как они окупятся, то есть рискованные, без гарантированной отдачи. Вот именно тогда маркетологов нанимали в большом количестве, создавали целые отделы, выделяли большие бюджеты, и так далее. Тогда было хорошо и вольготно. И все, кто владел «маркетинговой мудростью», то есть умело жонглировал английскими маркетинговыми терминами, были в большом почете. И это нормально. В хорошие времена никто не считает, сколько обходится содержание того или иного отдела, и есть ли в этом вообще смысл. Первый звоночек прозвенел в 1998 году, когда многие фирмы разорились или заморозили деятельность на неопределенный срок. Но потом опять был период подъема, вызванный постоянным ростом цен на нефть и другие экспортируемые Россией ресурсы. Второй звоночек, уже достаточно сильный, прозвенел в 2008 году, когда возникли серьезные проблемы в американской экономике из-за крушения Lehman Brothers и проблемами у AIG. И вот тут российские компании начали уже серьезно считать свои доходы и расходы, продавать непрофильные подразделения, сокращать излишний персонал, зарплаты, «оптимизировать издержки». И именно тогда очень многие руководители компаний в России показали свое отношение к маркетингу и маркетологам, реальное место маркетинга в компании, его важность и значимость работы специалистов. То есть, проще говоря, когда лишних денег практически не осталось, когда назрела необходимость считать каждую копейку, сокращать издержки, оптимизировать бизнес – первыми были «оптимизированы» в направлении «на улицу» именно маркетологи, как тот самый балласт, от которого избавляются в первую очередь при возникновении проблем или в сложных условиях. Сокращали почти всех, оставляли пару человек, на которых «вешалась» работа всего остального отдела, причем за ту же зарплату, что и раньше, или даже ниже.

Очень часто «оптимизировались» целые отделы маркетинга – в полном составе, от руководителя до последнего подчиненного-стажера. Опять же, очень часто маркетологи были единственными в компании, кого «оптимизировали». Это еще раз наглядно показывает важность и значимость данной специальности в России сегодня. Руководители компании в первую очередь в сложные времена избавляются от всего того, принципов работы чего они не понимают и явной отдачи от чего не видят. Продажи они понимают хорошо «продал товар – получил деньги». Бухгалтерию они понимают – «серая» бухгалтерия, «черная» бухгалтерия – уход от налогов, «оптимизация» выплат государству, и так далее. Юристы – судебные разбирательства. Специалисты IT – их можно уволить, но тогда вся работа в фирме встанет, потому что кроме них никто не умеет настраивать технику в офисе (компьютерные сети, сервера и пр.). Проще говоря, увольняли тех, кого можно было уволить легко и безболезненно, без видимого ущерба для деятельности компании. Увольнять бухгалтеров, юристов, специалистов IT-службы – это опасно, это чревато, да и смысла в этом нет, потому что все равно они нужны, и без них никак. В работе всех этих отделов генеральный директор, как настоящий прагматик, видит смысл, и понимает, зачем они нужны, и почему увольнять их не стоит.

Маркетинг же – совсем другое дело. В силу специфического отношения топ-менеджеров к маркетингу в целом и маркетологам в частности, специалистам данного отдела (да и директору по маркетингу тоже) никогда не дают принимать никаких серьезных решений в компании. Никогда и никаких. Все серьезные и важные решения принимаются другими руководителями – главными бухгалтерами, финансистами, инженерами, техническими директорами. Отсюда получается, что маркетологов можно менять, как перчатки, без особого ущерба для компании. Просто они ни на что не влияют, и если их заменить на других, или вообще сократить – ничего не изменится. Фирма все также будет работать, как и работала до этого. Последствия будут в долгосрочной перспективе, но об этом руководство не думает практически никогда. И на то тоже есть причины. Дело в том, что маркетинг, как я уже не раз повторял, это работа на перспективу. Если угодно – это стратегия. Стратегию можно осуществлять только в более-менее стабильных условиях внешней среды, когда установленные правила действуют продолжительное время и для всех игроков рынка. Нужно сказать, что в России таких условий не было практически никогда. Ее постоянно трясет. Новые поправки и законопроекты, правила торговли и найма, другие изменения со стороны власти, меняют правила игры на рынке почти каждые несколько месяцев. В условиях постоянно меняющихся правил игры построить какую бы то ни было внятную стратегию развития фирмы просто невозможно. То же самое относится к стратегии построения карьеры, которую я пытался реализовать, и которая не увенчалась успехом по описанным выше причинам.

Как пример: вы играете в футбол. Вам заранее известны правила игры – нужно забить мяч в ворота противника на другом конце поля. И вот ваша команда бежит, обходит игроков противника (это долго и трудно), передает мяч, и вы бьете по воротам – го-ол!!! Радуетесь, поднимаете руки вверх. Потом к вам подходит судья, и говорит: – «Вы знаете, пока вы бежали с того конца поля, мы тут правила игры поменяли, и теперь для того, чтобы набрать очко, вы должны попасть мячом не в ворота противника, а в их верхнюю штангу, а если вы попадете мячом точно в ворота, гол засчитывается не вам, а команде противника». Вот примерно так происходит со стратегией развития российских компаний. Поэтому стратегии развития нет практически ни у кого – настолько изменчивы внешние условия, настолько часто меняются правила игры, что планировать очень тяжело. Компании ограничиваются тактическим планированием на небольшой промежуток времени – от 1 до 3 лет. Дальше они не заглядывают, потому что это бессмысленно. Маркетинг нужен именно там, где ситуация более-менее предсказуема в достаточно длительном

промежутке времени (хотя бы 5-10 лет). В ситуации постоянно меняющихся правил игры маркетологи явно лишние, как и маркетинг. В таких условиях главная задача фирмы – продавать товар и получать с клиентов деньги, чтобы выжить и продолжать работать. Тут уже не до планирования, развития, завоевания в будущем новых высот. Теряют всякий смысл маркетинговые исследования, организованные по классической методологии с учетом всех моментов, и длительно проводимые сложные анализы – пока маркетологи их сделают, информация напрочь потеряет актуальность, она устареет до того, как руководитель получит на свой стол распечатанный отчет. В сложные времена в компаниях оставляют только процессы и функции, непосредственно обеспечивающие ее жизнедеятельность сегодня и сейчас. Все остальные процессы и функции либо передают на аутсорсинг, либо вообще сокращают. Такова цена выживания в меняющихся условиях. И руководителей в этом плане очень даже можно понять – глупо планировать что-то на долгосрочную перспективу (например, тратить деньги на продвижение компании, исследования), если этой самой перспективы у компании очень даже может и не быть вовсе.

Насколько мне известно по данным «с полей» (и мой опыт это полностью подтверждает), в последние годы значительно сокращать затраты на маркетинг и маркетологов стали даже те компании, которые ранее никогда этого не делали. Которые провозглашали маркетинг основой основ всей своей работы, и клялись в том, что если когда-то кого-то и будут сокращать, то это определенно будут не маркетологи и не расходы на маркетинг. Компании очень известные – Procter & Gamble, Unilever, Google, Microsoft, MTC, и многие другие. Особенно впечатляет присутствие в этом списке компаний рынка FMCG (товаров массового спроса), для которых маркетинг всегда был одним из самых важных процессов всей работы наряду с R&D (исследованиями и разработками). А в России в этом случае действуют по очень простой схеме – давайте сократим затраты на маркетинг, и посмотрим, что будет. Затраты сокращают...и ничего особенного не происходит. Как продавали, так и продают. Как прибыль росла, так и растет. Руководители тут же делают вывод о том, что маркетинг бесполезен – ведь его сильно сократили, а ничего при этом не изменилось, ничего не упало, как грозили многие увольняемые маркетологи. Сразу же принимается решение – а давайте сократим еще! Давайте лучше найдем больше продавцов, ведь они настоящим делом занимаются, в отличие от маркетологов, они точно нужны. Они обеспечивают компанию деньгами, они кормят весь остальной персонал, и они могут показать отдачу от своей работы. Маркетинг сокращают еще сильнее. Увольняют всех, а самые необходимые функции, которые все-таки нужны, передают кому-то из сотрудников других отделов. Или нанимают студента-маркетолога за копейки или вообще бесплатно, «за опыт», который и продолжает заниматься маркетингом, разумеется, в силу своего (обычно очень плохого) понимания процесса. На самом деле, эти действия принесут компании вред, но это будет только «когда-то там», в средне-или-долгосрочной перспективе. А пока все хорошо, можно сокращать. За это руководителям еще и щедрые бонусы дают.

Тут всплывает еще один интересный момент. Многие руководители в последнее время убедились в бесполезности маркетинга и маркетологов. В 2008 году они всех сократили, и ничего особо страшного с компанией не произошло до сегодняшнего дня. Вернуть доверие руководителей маркетологам будет теперь очень непросто, если вообще возможно. Но даже до того, как начался мировой финансовый кризис, и компании начали стремительно сокращать издержки, была распространена очень интересная практика. На работу брали студента (или студентку) на очень маленькую зарплату или вообще бесплатно, за опыт. Естественно, что данный студент как профессионал не представлял собой вообще ничего – он не имел опыта работы и не обладал

нужными знаниями. Зато дешево! Этот студент пытался «делать маркетинг» в компании. Также естественно, что ничего у него не получалось, и спросить «как делать?» было не у кого, потому что он был в единственном числе. Через некоторое время, видя плачевные результаты работы, этого маркетолога увольняли. Далее начинали искать «хорошего маркетолога» вместо «плохого маркетолога», которого уволили. Причем искали на плюс-минус тех же условиях, что и предыдущего – то есть студента, за мизерные деньги или за обещание «светлого будущего». Соответственно, через очень непродолжительное время история повторялась. Тут еще примешивается обычно полное непонимание генеральным директором того, что такое маркетинг, и как он работает. Они ведь уверены, что нанимают волшебника, который взмахом палочки решит за один день все проблемы фирмы, копившиеся годами. Через пару-тройку попыток нанять «хорошего маркетолога» директор убеждался в том, что маркетинг бесполезен, и маркетологи – дармоеды. Так происходило в очень и очень многих компаниях. И во многом из-за этого имидж специальности был сильно испорчен. Но как-то никому из руководителей не приходило в голову, что сделать что-то серьезное, значимо увеличить показатели компании, может только хороший, опытный и дорогой специалист (да и то только при полном содействии руководства, при полном выделении средств на маркетинговую работу, и при достаточном времени, на это выделенном). И студент тут явно не подходит. Ну никак! Вот представьте, что вам нужен пилот самолета. Вы, желая сэкономить деньги, нанимаете какого-нибудь индуса (таджика, узбека – не важно) за миску риса. Индус этот, скажем, студент, учится на пилота самолета. И все вроде бы довольны. Студент получил работу (получит опыт), а вы – дешевого (или бесплатного) пилота. И может быть даже этот пилот сможет взлететь (если очень повезет). И, может быть даже, сможет на автопилоте пролетит какое-то расстояние (современная техника такое позволяет). Но он, студент, наверняка не сможет посадить самолет, потому что делается это обычно вручную, и для этого нужен большой опыт (особенно в нестандартных внешних условиях вроде плохой погоды). Точно также – если он в полете столкнется с какими-то чрезвычайными обстоятельствами, то сделать ничего не сможет по той же причине – нет опыта поведения в экстренных ситуациях, нет большого количества часов, проведенных в небе. Вы сэкономите на зарплате пилота, но разобьетесь при посадке. Вот примерно так и с маркетологом, и с любым другим специалистом. Если нужен результат – на работу нужно брать профессионала. А профессионал никогда не бывает тупым, тихим, лояльным и исполнительным, не имеющим ни амбиций, ни собственной точки зрения. И профессионал обычно не готов заглядывать в рот начальству и ходить перед ним «на задних лапках» за кусочек сахара. Также профессионал никогда не бывает дешевым специалистом (если бы это было так, то не было бы никакого смысла учиться и набирать опыт – цена-то в итоге у всех одна и та же).

Если же сегодня посмотреть требования к маркетологам в вакансиях – это обычно очень маленькая зарплата (студент-продавец мобильных телефонов в салоне связи получает раза в 2 больше, менеджеры по продажам получают значительно больше), да еще и с условиями ее получения в полном объеме только при выполнении пары десятков пунктов плана, на половину из которых маркетолог вообще никак влиять не может. Плюс ограничение по возрасту – до 30-33 лет. Вы где-нибудь видели 40-летних маркетологов? А 50-летних? Лично я – нет. И ни один мой знакомый таких не видел. Потому что таковых в России не существует. Для работодателя все, кто старше 30 лет – это уже старики, медленно соображающие и не способные обучаться, с устаревшими взглядами на жизнь и работу. Вообще говоря, это довольно странный подход, потому что, по моим прикидкам, где-то к 30 годам человек только-только начинает более-менее глубоко понимать свою работу, отделять важное и нужное от неважного и показного, хорошо чувствовать работу. И то при условии, что он начал работать по специальности лет 10 назад, и

только по специальности все это время и работал (а не чередовал работу грузчика, разносчика пиццы, расклейщика листовок, с собственно маркетинговой работой). Только в этом возрасте человек начинает приближаться к понятию «профессионал», у него в голове уже расставлены точки над *i* применительно к профессии. Он уже методом неоднократных проб и ошибок, множества набитых шишек, понимает, что работает, а что не работает, что стоит делать, а что лучше сразу отбросить. Это человек, имеющий опыт, который не получишь никаким чтением книжек. И именно такого человека работодатели не хотят брать на работу, предпочитая брать студентов без знаний и опыта, но зато дешевле. Почему так происходит, и почему работодателю предпочтительнее брать «попроще и подешевле», нежели высокооплачиваемых профессионалов – отдельная тема, которую я раскрою дальше.

Руководители в силу отсутствия элементарных знаний о маркетинге часто путают маркетинг и продажи. Многие считают, что это одно и то же. Менеджера по рекламе путают с продавцом рекламного пространства какого-либо медиа. Но это два совершенно разных вида деятельности. Маркетолог старается своей работой свести к минимуму усилия менеджеров по продажам в процессе продажи товара клиенту. Именно в этом смысл маркетинговой деятельности (по крайней мере, на текущий момент в России). Маркетологи делают рекламные материалы, раздаточные каталоги, печатают красивые буклеты, визитки, формулируют так называемые «продающие моменты» - то есть ответы на вопрос «почему клиент должен купить именно у нас?». Они проводят исследования, изучают предпочтения партнеров, конечных покупателей, возможности и слабости конкурентов, организуют и проводят выставки и презентации товаров компании, пишут статьи в профильные СМИ, проводят PR-акции. Изучают ассортимент для более оперативного выведения плохо продающихся позиций в распродажу и освобождения места на складе для новых коллекций товара. Маркетологи в компании делают огромную массу вещей. Например, мне приходилось готовить материал-учебное пособие для менеджеров по закупкам. Материал был по основам прогнозирования продаж и логистики – как прогнозировать потребности в товаре, как грамотно товар заказывать, чтобы он минимальное количество времени лежал на складе, а лучше сразу уходил клиенту прямо «с колес», минуя склад. То есть маркетолог кроме огромного количества знаний по очень многим направлениям собственно маркетинга, должен еще хорошо разбираться в логистике, закупках, иметь представление о бухгалтерских движениях, финансах, экономике. Но маркетологи не продают! Они могут изредка общаться с клиентами компании, но они непосредственно не занимаются продажей. Поэтому совершенно бессмысленно ставить маркетологу в качестве задачи увеличить продажи на какую-то величину. От маркетолога продажи зависят лишь очень опосредованно!

Продажи зависят целиком и полностью от снабжения (есть ли товар нужных моделей, нужного качества и в нужном количестве на складе) и менеджеров по продажам, которые ведут поиск, презентуют товар клиентам и заключают договора. Именно поэтому менеджеры по продажам и получают оклад + % от выполнения плана, и бонус при его перевыполнении. Маркетолог в компании практически всегда «сидит» на голом окладе без всякого намека на какие-либо бонусы или проценты. И, тем не менее, ему часто ставят задачу «увеличить продажи на 30-100% за 3 месяца испытательного срока». Понятное дело, что маркетолог может делать свою работу, и тем самым помогать продавать. Но конечные итоги продаж зависят от менеджеров по закупкам, по продажам, и других факторов, а не от него! Они зависят от того, смогут ли закупщики правильно определить потребности клиентов и заказать именно тот товар, который им необходим. Смогут ли менеджеры по продажам привлечь клиентов, смогут ли их заинтересовать товаром. Будут ли у клиентов деньги, чтобы купить товар, и так далее. Маркетологу можно ставить цели, задачи и

сроки только в соответствии с его работой. Например: провести исследование рынка межкомнатных дверей – осветить в исследовании такие-то моменты, срок исполнения – такой-то; провести анализ ассортимента – рекомендовать мероприятия по оптимизации складских остатков; придумать рекламную концепцию нового товара, разработать рекламный ролик – срок такой-то. Вот в таком плане.

Однако ситуация постановки целей маркетологу в виде «увеличить продажи на...%» имеет место практически везде и всегда. Если маркетолог подчиняется директору отдела продаж – пиши пропало (а часто именно так и бывает). В силу своего взгляда на работу, задачи он будет ставить маркетологу именно так, и никак иначе. В некоторых статьях руководителей я даже читал о такой версии – маркетолог должен нести ответственность за свою работу рублем. Или – маркетолог должен нести ответственность наряду с директором предприятия. И тут сразу хочу спросить: Господа! А почему только ответственность? Ведь ответственности всегда сопутствуют права. Давайте маркетолог будет нести ответственность наравне с директором, но и участвовать в распределении прибыли будет наравне с директором. Так будет справедливо. Что, не хотите? Не готовы? Тогда о чем ведем разговор? Еще раз – маркетолог – это специалист по изучению рынка и потребителей, он способствует процессу продаж, помогает ему, делает ту работу, на которую у менеджеров по продажам нет ни времени, ни желания, ни возможности и квалификации, чтобы ее выполнять. Он – член команды. Искать новых клиентов – это не работа маркетолога. Этим занимаются менеджеры по продажам. Маркетолог занимается информационно-аналитическим обеспечением руководства компании (и коллег из других отделов), для того, чтобы оно могло принимать более обоснованные и взвешенные решения на основе собранных фактов, а также рекламным и вспомогательным обеспечением собственно процесса продаж. Никаких стратегических функций маркетологу никто никогда не доверит. Нигде маркетолог не является полноправным членом управления компанией. И даже директор по маркетингу обычно имеет очень незначительное влияние в компании по сравнению с другими директорами. Опять же – возникает вопрос наделения полномочиями. Если вы что-то требуете от сотрудника, то вы должны его обеспечить ресурсами для выполнения этого задания. С маркетологами обычно получается так: – «Вот тебе задание, но ресурсов на его выполнение я тебе не дам, потому что я твоему маркетингу не доверяю (и вообще считаю тебя бездельником и дармоедом, поэтому буду строго контролировать, сколько раз в день ты выходишь в туалет и покурить)». А задание обычно такое: – «Хочу поднять продажи в 5 раз за 1,5 месяца, но на рекламу денег не дам...и вообще ни на что денег не дам». Это происходит, как я уже писал, оттого, что маркетолог воспринимается как некий волшебник, который пляшет с бубном вокруг дерева, и на дереве начинают расти зеленые американские деньги в огромном количестве.

3. Отдел маркетинга VS Отдел продаж

Вернусь к своей карьере. Хотя отступление было очень длинным, но для понимания оно важно именно в таком виде, когда все поясняется сразу. У второй моей начальницы в этой крупной компании, где я работал, были постоянные конфликты с отделом продаж и его руководителем. По ее собственным словам, она должна была тратить до 50% рабочего времени на противостояние и противодействие интригам со стороны руководителя отдела продаж. По сути, в этом участвовал весь отдел маркетинга компании. Самое грустное – то, что так происходит почти везде, в любой компании в России. Вместо того, чтобы работать слаженно, как партнеры, как коллеги, поддерживать друг друга и помогать друг другу, отделы маркетинга и продаж обычно заняты

постоянной взаимной борьбой, сопровождающейся взаимной неприязнью. На уровне рядовых специалистов отдела маркетинга это выражается в специфическом отношении к ним коллег из отдела продаж. Обычно к маркетологам «продажники» относятся или с негативом, или с безразличием (чаще с негативом). Считают, что маркетологи – бесполезные дармоеды, бездельники, которые ничего не зарабатывают, а исключительно тратят деньги компании. Отчасти это имеет место в силу непонимания сотрудниками отдела продаж сути маркетинговой работы, отсутствии у них элементарных базовых знаний о маркетинге. Поэтому маркетинговая работа представляется им какой-то имитацией бурной деятельности, не приводящей абсолютно ни к какому результату.

Менеджеры по продажам стараются по возможности совсем не тратить время на общение с сотрудниками отдела маркетинга, считая, что это совершенно бесполезно для работы. Они не делятся с маркетологами никакими данными, полученными ими «в полях» в процессе общения с клиентами (а эти данные крайне важны для всей компании). Также обычно очень непросто получить их содействие в каком-либо рабочем вопросе или же просто важную информацию о рынке, которой они обладают в силу специфики своей работы. Менеджеры по продажам имеют информацию о рынке, клиентах и конкурентах у себя в голове. Попытки добиться того, чтобы они занесли эти данные в компьютер для дальнейшего использования и отделом маркетинга, и другими отделами, и непосредственно высшим руководством, всегда наталкиваются на серьезное сопротивление. «Нам некогда! Мы должны продавать! Мы не будем заниматься этой ерундой, пусть вон маркетологи занимаются, они все равно ни за что зарплату получают!». Отделу маркетинга важно получать свежую и оперативную информацию от менеджеров отдела продаж, сравнивать ее с имеющимися данными, делать корректировки и готовить отчеты для руководства. Именно отдел маркетинга собирает всю информацию воедино – из своих источников, и от коллег из других отделов. Менеджер по продажам обычно обладает свежими данными только по своему «сегменту» работы, и не имеет так называемого “helicopter view”, то есть общей картины, общего понимания всего происходящего на рынке. А руководителю компании для принятия своевременных и обоснованных решений нужна именно такая картина. Как правило, ни один отдел не обладает полной и достоверной информацией по всему спектру деятельности компании. И задача маркетолога именно в том, чтобы собрать данные по всем отделам, сравнить их (в том числе с данными, полученными от конкурентов), сопоставить, локализовать источники противоречий и устранить их, а потом, в готовом виде, предоставить руководству полный, достоверный отчет.

Менеджеров по продажам также можно понять. Им платят только за количество проданного товара. Соответственно, чем больше времени они будут тратить на поиск и переговоры с клиентами, тем больше смогут заработать денег. Им никто не заплатит дополнительно за время, потраченное на составление различных табличек для отдела маркетинга, пусть даже это и важно для работы всей компании. По этой же причине руководству очень трудно заставить менеджеров по продажам заниматься чужой работой «за спасибо» (что постоянно практикуется в маркетинге). В общем, с менеджерами по продажам все более-менее понятно. Они заняты своим делом и зарабатывают очень хорошие деньги. Их в компании уважают, ценят, поощряют, и стараются не «навешивать» никакой дополнительной работы, которая потенциально могла бы привести к снижению их эффективности по основной рабочей функции. А вот с маркетингом сложнее. Зачастую маркетологи не имеют никакой возможности оперативно получить точную информацию о рынке, которая очень нужна для составления отчетов, требуемых руководством. Подготовить отчет своими силами они не могут, потому что большая часть имеющейся у них и ими собранной

информации – либо косвенные данные, либо устаревшие (причем совершенно непонятно, насколько именно устаревшие). И если маркетологи не получают помощи от менеджеров по продажам, то не смогут сделать отчет требуемого качества для руководства. Руководство это противоречие прекрасно понимает, но обычно не вмешивается. Мол, разбирайтесь там сами как хотите. Вот только за недостоверный (или содержащий устаревшие данные) отчет наказывают (часто рублем) именно маркетологов, а не менеджеров по продажам, которые не смогли найти время и заполнить табличку данными. А попытки аргументировать плохой результат работы маркетолога полным отсутствием поддержки со стороны отдела продаж обычно заканчиваются обвинением со стороны руководства в том, что маркетологи не умеют договариваться и плохо коммуницируют с коллегами (что является поводом уволить маркетологов, и найти других, «хороших», которые будут коммуницировать правильно и бодро). Именно так появляются разные реплики вроде «наши маркетологи опять начудили», «я бы давно их уже всех уволил, но руководство не позволит», и так далее. Полное нежелание сотрудничать со стороны отдела продаж усугубляется постановкой руководством нереальных к выполнению целей за такие же нереальные сроки, а также отказом выделить необходимый для проведения мероприятий бюджет. Фактически маркетологов ставят в такие условия, когда они ничего не могут сделать, как бы они ни хотели и ни старались. Им связывают ноги и руки, а потом выставляют на ринг драться с Майком Тайсоном. И при этом еще ругают и штрафуют, когда им (почему-то) не удается победить в таком поединке.

На уровне руководителя отдела маркетинга проблемы проявляются в том, что, во-первых, никто его не считает за «полноценного» руководителя, который имеет полномочия принимать важные решения, а не только организовывать процесс печати визиток и рекламных листовок. Его считают таким «виртуальным» менеджером – который вроде есть, но ни на что не может влиять. Ситуация сильно усугубляется, если генеральный директор не поддерживает руководителя маркетологов, и, тем более, если сомневается в его квалификации или способности принести пользу компании «своим маркетингом». Тогда руководителя отдела маркетинга никто в компании всерьез вообще не воспринимает, и не считает нужным ему каким-либо образом содействовать. Ему отводится роль такого придворного шута, который всех смешит своими неуклюжими движениями. Второй момент – руководитель отдела маркетинга всегда будет «крайним» по любому поводу. Что бы ни случилось (неправильно заказали товар, не того качества, не у того поставщика; не смогли точно рассчитать дату доставки, спланировать складской запас; провалили план продаж, и так далее) – всегда будет виноват отдел маркетинга в целом и его руководитель в частности. При этом, что характерно, любая работа, которую по тем или иным причинам не хотят выполнять руководители других отделов, тут же «списывается» на руководителя отдела маркетинга. То есть, помимо основных своих обязанностей, он должен еще заниматься совершенно посторонними вещами вроде организации корпоративов компании (включая закупки продовольствия для них, организации доставки, размещения и пр.). Как раз потому, что высшее руководство уверено, что маркетолог – это специалист, который должен разбираться вообще во всем. А спрашивать с него будут и за его непосредственные обязанности, и за все остальное тоже. И не дай ему бог где-нибудь не успеть справиться с задачами, имея троих подчиненных – тут же уволят, даже не пытаясь понять причин, главной из которых обычно является невозможность физически сделать такое количество дел, обладая таким количеством подчиненных и ресурсов.

Поэтому руководители отделов маркетинга обычно в компаниях надолго не задерживаются. Максимум – 1,5-2 года. А обычно и того меньше (на Западе, кстати, то же самое). Таким образом, обычно получается, что руководитель отдела просто не успевает внедрить все свои задумки,

которые призваны значительно увеличить доходы компании, и показать тот самый результат, который от него ждут. Высшее руководство ждать не готово, поэтому максимум после полугода работы, если продажи не увеличились в 5 раз на пустом месте, руководителя маркетологов увольняют и начинают искать «еще лучше». Более того – и маркетологов, и руководителей отдела маркетинга ищут постоянно, что снижает трудовую мотивацию до минимума. Кто сможет эффективно работать, зная, что ему постоянно ищут замену? Ни один нормальный человек так работать не сможет. Если обобщить особенности отношений отдела продаж и отдела маркетинга, то получается, что отдел продаж (и его руководитель) отвечает только за продажи (да и то, всегда может свалить вину в провале плана на маркетинг), а отдел маркетинга (и его руководитель) отвечает за все остальное, что высшее руководство посчитает нужным на него «повесить», независимо от того, работа ли это маркетологов, или же каких-то совершенно других специалистов. И самое обидное, что именно маркетологов считают нахлебниками и бездельниками, а менеджеров по продажам ценят, любят и регулярно поощряют. Естественно, отсутствие конструктивного взаимодействия и постоянные «подковерные» войны отделов приносят вред всей компании. Но здесь уже вопрос к генеральному директору. Если он не видит конфликт или не считает нужным в него вмешиваться (а обычно это именно так), пусть тогда не удивляется постоянно снижающейся эффективности работы фирмы в целом. Для того, чтобы успешно бороться с конкурентами за потребителя, фирма должна представлять собой единый, слаженно работающий организм, отдельные части которого в любой момент готовы прийти друг другу на помощь. Только так, и никак иначе. В противном случае будет классика в стиле «лебедь, рак и щука», каждый из которых тянет «одеяло» в свою сторону, а в итоге все стоят на месте.

В какой-то момент почти по-хорошему «ушли» нашего генерального директора, который что-то не поделил с собственником компании или разошелся с ним во взглядах на будущее. Несмотря на долгую и успешную работу на этом посту. Вместо него пришла хорошая знакомая собственника, которая тут же привела на ключевые посты своих людей, и вынудила уволиться по собственному желанию работающих на этих должностях специалистов. В России в средних и крупных компаниях так случается почти всегда. Стоит прийти в компанию новому генеральному директору, как тут же вместе с ним приходят его ставленники, которые вынуждают уволиться занимающих их новые должности специалистов. В России принято менять место работы командами. Основная причина – это наличие у любого руководителя высшего ранга некоторого количества «своих» людей, которые, например, ему обязаны своей карьерой, высокими доходами, и в лояльности которых он уверен. Если так случается, то любой руководитель отдела, любой директор (технический, финансовый, коммерческий – не важно), сколь бы профессиональным он ни был, сколько бы десятков лет он не отдал работе в этой компании, сколько бы успешных проектов для компании он не реализовал, рискует в течение одного дня стать безработным. В более «легком» случае его оставят на некоторое время советником при новом руководителе, дабы ввести последнего в курс дела. Но его участи это не изменит, а лишь ее отсрочит. Поэтому, если вы давно работаете в своем отделе и заслуживаете повышения по всем мыслимым критериям, совершенно не факт, что вы это повышение получите, если придет какой-то «нужный» человек со стороны, у которого имеются некоторые связи с новым руководством компании.

Так у нас и произошло. Прошлая начальница отдела некоторое время консультировала нового руководителя отдела маркетинга, взятого по знакомству со стороны, а потом полностью передала ему все дела. Новый руководитель, как человек, очень неплохой, но в плане маркетинга – никакой вообще. То есть он когда-то там, на курсах МВА, маркетинг, вроде бы, изучал, но ничего с тех пор уже не помнит. А прошлое место работы – так вообще – руководитель отдела по

распространению печатной продукции. Что к маркетингу никакого отношения не имеет. Первое, что сделал новый начальник, это увеличил всем своим подчиненным зарплату, а также начал приносить на работу конфеты и складывать в вазочки в наших кабинетах (где сидели маркетологи). Таким образом, он очень грамотно расположил к себе коллектив. По сути, каждый из нас, маркетологов, уже хорошо знал свой участок работы, поэтому новый начальник осуществлял только координацию наших действий и взаимодействие с генеральным директором. Видимо, все же осознавая недостаток знаний в области маркетинга, начальник начал читать профильные книжки (что само по себе редкость, и заслуживает похвалы), а также спрашивал профессиональное мнение каждого из членов нашей команды, как лучше сделать тот или иной проект, какие могут быть в нем «подводные камни». Сразу скажу, что больше нигде и никогда я не встречал ситуации, в которой руководитель отдела спрашивает совета у собственных подчиненных, в чем-то учиться у них, не считает это зазорным, неуместным, и старается получать новые знания хотя бы по книгам. Такие начальники сегодня – большая редкость. Обычно имеют место совершенно однозначные отношения в стиле «я – начальник, ты – дурак», где начальник всегда все знает лучше всех остальных, и не унижает себя учебой или спрашивая мнение подчиненных по рабочим вопросам. Причем обычно при такой постановке отношений начальник совершенно не разбирается в маркетинге. Здесь имеет место один интересный психологический эффект – если человек что-то знает, то его картина «незнания» (то есть того, чего он еще не знает) расширяется. Если человек узнает еще больше, то картина «незнания» еще больше расширяется. То есть чем больше ты знаешь, тем больше ты не знаешь. Как ни парадоксально это звучит. А если человек говорит, что он все знает (даже в маркетинге) – это однозначное свидетельство того, что на самом деле он не знает практически ничего. Потому что все знать принципиально невозможно даже в пределах очень узкого сегмента. А когда человек стремится к получению новых знаний, он находит все больше направлений, участков, сегментов, ветвлений, подводных течений, о которых он вообще ничего не знает. Одно цепляется за другое, другое за третье – и так до бесконечности.

В общем, можно сказать, что в какой-то степени с начальником повезло. Если не считать того, что пришлось попробовать реализовать на практике (естественно, неудачно) некоторые сугубо теоретические конструкции маркетинга вроде МИС (маркетинговой информационной системы), а также убедиться в полной бесполезности других теоретических инструментов вроде матрицы BCG, Ансоффа, конкурентных сил Портера, и так далее. Именно при попытках реализовать на практике «маркетинговые знания» из учебников Филиппа Котлера сотоварищи приходишь к выводу об их полной практической бесполезности (и даже теоретической необоснованности). Как говорится – гладко было на бумаге, да забыли про овраги. Работа отдела проходила в штатном режиме, за тем лишь исключением, что были добавлены новые должности вроде бренд-менеджеров и внесено предложение нанять еще десяток начальников на каждый участок работы, для чего была разработана целая схема бизнес-процессов, оформленная в лучших традициях MBA-образования (должен же был начальник хоть где-то применить знания своего дорогого MBA!). Шеф предлагал создать в отделе библиотеку маркетинговой литературы, чтобы все могли ею пользоваться по мере необходимости, и даже сам лично что-то туда принес. Но у коллектива эта инициатива большого энтузиазма не вызвала, так как в большинстве своем люди не очень любят читать скучные профессиональные книги. В целом, теоретик в должности руководителя отдела маркетинга – это немногим лучше для маркетинга компании, чем руководитель, совершенно не разбирающийся в том, чем он руководит. Проработали мы так года полтора, потом шефа уволили с довольно странной формулировкой «за недостаточную жесткость по отношению к подчиненным». К тому времени уволили и руководителя отдела продаж. Итак, на сцене появился четвертый руководитель отдела маркетинга за 4 года моей работы в компании. Барышня была из

команды нового генерального директора. То есть никого из давно работавших в отделе специалистов не назначили руководить отделом, несмотря на то, что опыта и знаний (в том числе специфики отрасли) было более чем достаточно. Но, как я уже говорил, на ключевые позиции всегда ставят своих, проверенных людей, даже если эти люди совершенно не разбираются в том, чем руководят. Эта новая начальница по уровню знаний в области маркетинга тоже была совсем «не айс», но этот факт уже не имел значения. Вскоре за этим уволили и меня. Причем сделали это, по моему мнению, довольно подло, несмотря на то, что в компании я работал 4 года, и работал, вроде бы, неплохо. Сначала мне задерживали 3 месяца бонусную часть зарплаты (под предлогом того, что я ее не заслужил), а потом уволили с формулировкой «я вижу, что тебе скучно работать», выплатив эту бонусную часть за 3 месяца плюс зарплату за 2 недели вперед. Уволили в течение 1 дня, заставили подписать заявление по собственному желанию. Подозреваю, что постаралась одна моя коллега, которая большая мастерица по поводу распускания слухов и науськивания коллектива против тех, кто ей не нравился (а также большой специалист в области имитации бурной деятельности и подхалимства). Но это все не имеет значения – все равно все сделанное зло вернется бумерангом к хозяину. Мораль здесь только одна, и я подробно описываю это в главе про карьеру маркетолога. Лояльность «сотрудник-работодатель» в России строго односторонняя. Сотрудник обязан быть лояльным компании – неоплачиваемые регулярные переработки, работа по выходным дням, готовность заниматься чужой работой, готовность, если потребуется, заткнуть собой пулеметный дот, если компании будет грозить опасность, и так далее. А вот компания не обязана быть лояльным к сотруднику. Пока сотрудник компании выгоден, ему будут «дуть в уши» о том, какой он незаменимый профессионал, и как много он сделал для компании, и как компания ему теперь должна. Но как только он перестанет быть выгодным – его уволят в тот же день, без всяких сожалений и эмоций, еще и «прокинув» на положенных выплатах, и это несмотря на отработанные в компании 20 лет и большое количество успешно выполненных проектов. Скажут: - «Извини, брат, ничего личного – только бизнес».

Меня уволили настолько быстро, что даже не удосужились выделить человека, которому бы я передал свои наработки, показал, где лежат материалы, объяснил, как с ними работать, и так далее. Очевидно, что этот вопрос никого из руководства не интересовал. Я глубоко убежден, что тот метод, который применяет новый гендиректор фирмы, вреден для нее. Гендиректор очень любит лести, и тех людей, которые ей постоянно напоминают о том, какая она умная и прекрасная, «заглядывают в рот» и ходят перед ней «на задних лапках». Также, что еще важнее, она не хочет слышать мнение других специалистов, и заказывает такой товар, который считает нужным, согласно своим собственным представлениям о том, что будет продаваться, а что не будет. Беда в том, что она совершенно не разбирается в потребностях клиентов, поэтому большая часть заказанного товара просто занимает склад и очень плохо продается. Кстати, такая же проблема существует и у многих других директоров компаний. Они уже давно оторвались от реального клиента, они уже давно его не понимают и не знают, чем он живет, что ему нужно, потому что не покидают своих роскошных кондиционированных кабинетов. Но при этом лично принимают решение, какой именно товар заказывать за рубежом, чтобы в России продавать этим самым клиентам, не слушая никого из своих подчиненных-специалистов, регулярно с клиентами общающихся. Как и всегда в России: «я – начальник, ты – дурак». Но это, как говорится, их личные проблемы. Тем быстрее возглавляемые ими компании пойдут ко дну. Мне же было, конечно, обидно проработать в компании 4 года, с 4 разными руководителями (со всеми суметь найти общий язык, сработаться), не получить никакого повышения в карьере, и быть в итоге уволенным в течение дня с причитавшимся мне и так бонусом, который специально не давали, и оплатой 2

недель вперед. Но тут уж ничего не поделаешь – что случилось, то случилось. Нужно сделать выводы и идти дальше.

После того, как меня уволили, я полгода не мог найти в Москве работу. Пришлось существенно снизить зарплатные ожидания, но это все равно не помогало. На собеседования приглашали либо откровенные «лохотроны», либо компании, руководители которых сами толком не знали, кто им нужен – то ли программист с навыками дизайнера, то ли маркетолог с навыками программиста, то ли продавец с навыками водителя, то ли шпион с навыками бухгалтера. А за съем квартиры приходилось платить регулярно из собственных сбережений. Несколько раз был на собеседованиях в довольно крупных компаниях, но безуспешно. В одной, связанной с перевозками сыпучих грузов, «дочкой» РЖД, требовался специалист по ценообразованию, и предложение по зарплате было более чем приличным. Но, пообщавшись на собеседовании, я понял, что эта компания – очередной «междусобойчик» родственников чиновников, и никого постороннего они в свой круг не возьмут, даже с опытом и знаниями, даже на должность простого специалиста. А конкурс на замещение вакансии проводился «для вида», чтобы соблюсти формальности приема на работу «своего» кандидата. В другой компании, крупном многопрофильном холдинге, располагавшемся в солидном бизнес-центре, требовалось провести крупное исследование рынка этой компании, конкурентов, поставщиков, клиентов, потребностей, трендов отрасли, и т.д. – все это требовалось сделать за 3 недели, потому что больше начальство ждать было не согласно. Причем проект преподносился в качестве испытательного срока, в течение которого (то есть по результатам которого) они бы определили мой профессионализм как кандидата на эту должность. Мне же было вполне очевидно, что:

1. Такой по масштабам проект стоит на рынке приличных денег
2. Такой по масштабам проект невозможно провести в одиночку за 3 недели, да еще и на собственные средства
3. Это предложение – типовое закамуфлированное мошенничество (я об этом подробно пишу в отдельной главе), когда компания поручает соискателям бесплатно провести крупное исследование в качестве теста на профпригодность, после чего всем кандидатам отказывают в трудоустройстве, а штатный маркетолог компании получает большое количество готовых работ довольно приличного качества, а также новых идей, если речь в задании шла о том, чтобы предложить решения проблем компании, увеличить показатели доходности и количество клиентов, предложить новые направления развития бизнеса.

Несколько раз мне встречались компании, в которых начальником отдела маркетинга была длинноногая молодая девушка модельной внешности, любовница генерального директора. Надо ли говорить, что она очень слабо себе представляла отличие маркетолога-аналитика от программиста 1С или веб-дизайнера. К сожалению, такая ситуация в последующем мне встречалась все чаще и чаще. Еще в одной крупной компании, поставлявшей энергетические установки для Газпрома и его дочерних предприятий, нужен был маркетолог, который бы выполнял функцию шпиона – внедрился бы к конкурентам и похищал у них данные на регулярной основе. От этой работы я отказался в силу ее чрезвычайной опасности при невысокой заработной плате. Кого хотели найти руководители этой компании – мне непонятно. Однако, на основе того, что генеральным директором компании был 25-летний мальчик, можно сделать некоторые весьма точные выводы относительно царящих там порядков. Были досадные случаи (я больше всего этого не люблю), когда я успешно проходил собеседование, и на этапе заключения договора выяснялось, что компания не готова платить мне указанную в резюме зарплату, а готова платить только значительно меньше. Я также рассматриваю такие эпизоды как мошенничество со стороны

работодателя, когда сначала соискателя приглашают на собеседование (что обычно подразумевает согласие компании платить указанную в резюме зарплату), а потом, когда уже все детали обсудили, ему заявляют, что могут платить только 50% от запрашиваемой суммы, то есть пытаются на месте под действием момента «прогнуть» специалиста по зарплате до нужной компании величины. И такое, как ни печально, практикуют даже известные компании. Также было очень неприятно, когда из-за полной профессиональной некомпетентности менеджера по персоналу и/или руководителя отдела, приходилось тратить полдня на поездку на собеседование, в ходе которого выяснялось, что компании нужен совершенно другой специалист (например, позвали на собеседование маркетолога-аналитика, а выяснилось, что нужен специалист по стимулированию сбыта).

Вот как раз для того, чтобы избежать таких моментов, рекомендую заранее, до собеседования, просить менеджера по персоналу работодателя выслать по электронной почте перечень обязанностей и задач для нанимаемого специалиста. Тогда хотя бы можно будет точнее оценить, стоит ли ехать на собеседование, или им нужен не маркетолог, а какой-нибудь гибрид вроде «менеджер-продавец-товаровед-экспедитор с функциями мерчендайзера». Причем, смех - смехом, и шулки – шулками, но в последние годы требования к маркетологу составляют такие, как метко заметил один известный консультант по маркетингу Алексей Трефилов - как будто их планируется выпускать в открытый космос без скафандра. Кстати, рекомендую изучить его сайт – там много интересного – и про маркетинг, и про книги. www.trefilov-brand.ru. Но основная, она же самая главная, проблема современных работодателей в отношениях с маркетингом – в том, что в силу полного непонимания даже базовых теоретических маркетинговых положений, они сами понятия не имеют, кто же нужен. Прослеживается только одна тенденция – «хотим всего и побольше». Не важно, что этот специалист, скорее всего, будет большую часть рабочего времени раскладывать товар в торговом зале. Хорошо бы найти такого, чтобы он непременно знал английский язык не ниже уровня advanced, а также умел программировать на VBA и разбирался в верстке веб-сайтов. И чтобы зарплату выше 30 тысяч в Москве не просил. Зачем так много навыков при выкладке товара? А пусть будут!

Что я четко для себя понял – нужно держаться подальше от всяких старых заводов, где для того, чтобы попасть на собеседование, нужно проходить несколько КПП с бабками-вахтерами на входе. В таких местах люди гарантированно не знают, что такое маркетинг – поэтому даже не тратят время. Общаться с такими работодателями по вопросам маркетинга – это все равно, что пытаться за 20 минут объяснить крестьянину, у которого в доме электричество провели всего несколько лет назад, высшую математику.

В итоге в какой-то момент я понял, что дальше оставаться в Москве смысла не имеет, и решил вернуться в свой родной город (там у меня хотя бы своя квартира), и то ли менять специальность, то ли устраиваться как-то по-другому уже на месте. Примечательно, что я не мог найти работу, когда у меня уже были достаточно крепкие знания и 8 лет опыта работы по профессии, причем не самого узкого опыта. Итак, я бросил все и вернулся в свой город обратно, откуда когда-то уехал именно потому, что не мог найти работу по специальности, и не хотел идти работать продавцом. Все это происходило со мной в 2010 году, когда, казалось бы, кризис уже был позади. Но, очевидно, что обвал в 2008 году привел к серьезным изменениям на рынке маркетинга (об этом я подробно написал в отдельной главе). Приехав обратно, я некоторое время проводил мониторинг рынка, общался с людьми. В итоге пришел к выводу, что с того времени, как я 4 года назад уехал в Москву, в моем родном городе в плане маркетинга мало что изменилось. Вакансий как не было, так и нет. По тем, которые есть, как платили мизер, не достаточный для простого выживания, так и

платят. Да еще и требуют при этом, чтобы человек был класса «и чтец, и жнец, и на дуде игрец». Такой шампунь 10 в 1.

Тогда я понял, что нужно менять профессию, маркетинг умер окончательно. Как оказалось – профессию поменять можно. Можно получить даже второе (третье, пятое, десятое и пр.) высшее образование. Вот только без опыта работы все равно никуда не берут, если нет связей. Даже с пятью высшими образованиями. Таким вот образом я получил аттестат бухгалтера, и потом точно также не мог найти работу. Плюс по приближении возраста к 30 годам (начиная где-то с 27) работодатели начали очень подозрительно смотреть и неохотно приглашать на собеседования, узнав возраст (оказалось, что 30 лет для них – это уже старик). На собеседовании делали такое лицо, типа «Ну вы вообще! Таких старых мы на работу не берем!». В общем, где-то через полгода я нашел работу в крупном торговом центре города, в который требовался маркетолог, так как появилась проблема – поток покупателей был ниже, чем хотелось бы директору. Директор – любовница хозяина, а руководитель отдела рекламы – protégé этой любовницы (короче, рабыня Изаура и Санта-Барбара по-русски). Задача была такой – провести исследование и понять, в чем проблема, предложить решение. Фактически это работа консультанта, а не маркетолога, и оплачивается она совсем другими суммами, нежели платят маркетологу. Но, думаю, руководству было неизвестно, чем консультант отличается от маркетолога. Вообще при удалении от Москвы все больше руководителей считает слово «маркетинг» ругательством, и неизменно говорят «маркЕтинг» (от такого произношения меня каждый раз «коробит»). Английское слово market (рынок) читается как мАркет, а не маркЕт! Но руководителей я никогда не поправляю, потому что хорошо усвоил простую истину «он – начальник, а я – дурак», и вид я должен иметь соответствующий статусу. За пару месяцев я провел исследование и оформил по нему отчет, который включил рекомендации по устранению проблемы, возможные решения. Эти отношения с компанией оформлялись гражданско-правовым договором на оказание услуг (якобы потому, что компания берет меня на испытательный срок и не хочет, в случае чего, портить мне трудовую книжку), я не возражал (это хотя бы гарантировало мне получение денег за работу – и на том спасибо). В общем, кончилось это тем, что после сдачи отчета руководство мне сообщило, что отчет им понравился, но продлевать со мной рабочие отношения они не планируют, потому что им было нужно только исследование, и объема работы для меня на постоянной основе у компании нет. Все это было сказано, несмотря на то, что вначале менеджер по персоналу уверяла меня в том, что это не проектная работа, и берут меня именно на постоянную. Впрочем, потом менеджер по персоналу сделала виноватое лицо и сказала, что она не виновата - все руководство придумало. Опять-таки – было обидно. Если бы меня сразу не обманывали, я бы не оставлял поиски работы в процессе самого проекта, или вообще бы отказался от него, сосредоточившись на поисках. Фактически фирма получила недешевое маркетинговое исследование по цене двух месячных окладов маркетолога. Фирма в плюсе. Однако, для себя лично я поставил на этой фирме жирный минус, написав об этом случае в черных списках работодателей. Считаю это важным, потому что моя информация дает возможность другим людям не наступить на те же самые грабли. Для этого черные списки работодателей в интернете и существуют. По моему опыту, в провинции (регионах) намного больше жуликоватых работодателей, чем в Москве и Питере. Не знаю, чем это вызвано, но это так. Главное – чтобы люди писали о своих случаях в эти черные списки работодателей, а не тихо горевали, никому ничего не рассказав. Писать (естественно, правдивую информацию) на таких досках – это, если угодно, гражданский долг любого человека. Считаю информацию из таких черных списков вполне правдивой и заслуживающей доверия (потому что если у компании все хорошо, и она работает честно, то ее в этих списках просто не будет, положительные отзывы на таких досках никто не пишет). Кроме того, всегда можно

отличить по эмоциональности сообщения и данным в нем, объективные ли это данные о компании, или просто «выплеснутая» обида уволенного работника. В объективных данных всегда много конкретных сведений – имен, должностей, ситуаций – много деталей. А в необъективных – одни эмоции и больше ничего. Если же представители какого-либо нечестного работодателя, который обманывает своих работников, пишут на таких досках хвалебный отзыв о своей компании – якобы все, что на доске написано – это вранье, а компания просто сказочная, то такие «фальшивые» отзывы также легко идентифицируются, потому что всегда сильно выделяются из соседних (например, все пишут, что компания обманывает, эксплуатирует, не платит, причем пишут в деталях, подробно, с указанием явок и паролей, а кто-то пишет, что компания – это вообще рай на земле, и все там настолько хорошо, что все работают пожизненно).

Еще через полгода безуспешных поисков работы в сфере маркетинга и столь же безуспешных попыток переквалифицироваться в 1С-программиста, я устроился менеджером по ценообразованию в открывающийся филиал крупной нефтяной компании. Мне повезло, что люди им были нужны срочно, я избежал беседы с менеджером по персоналу, и попал сразу на собеседование к руководителю. Почему я все это время не работал «кем придется»? Потому что позволяли сбережения, плюс делал некоторые фриланс-проекты, и потому, что я вложил столько сил в свое обучение и получения опыта работы по специальности, что был не готов продавать «мобилки» в салоне (строго говоря, меня туда бы и не взяли, так как там четкий возрастной ценз – только студенты) или работать грузчиком/разносчиком, и т.д. Не знаю, гордость это, или глупость, но зачем было тратить столько времени, денег, сил и нервов на получение специальности и опыта, чтобы потом работать в той же позиции, что и ПТУ-шники, с трудом на тройки окончившие школу? Это вот, кстати, наглядный пример, во-первых, значимости образования в России, и, во-вторых, изменений правил игры на рынке. В нормальных странах такое практически невозможно, чтобы человек, имеющий хорошее образование, подкрепленное многочисленными дополнительными профильными курсами, и опыт работы строго по специальности в 8-9 лет, причем не очень узкий специалист, не мог вообще найти работу по профилю. Это просто нонсенс. Я понимаю, что в силу отсутствия каких-то личных качеств человек мог бы не стать руководителем отдела (ну, например, из-за боязни ответственности, неумения общаться, и так далее), но так, чтобы он вообще не мог найти работу по профессии – такого быть не должно в принципе. Получается, что человек учился, работал, приобретал знания и опыт, а потом, в один момент, весь его опыт и знания оказались никому на рынке не нужны, перестали что-либо стоить. С другой стороны – чему удивляться, если помнить, в какой стране мы живем. Именно в той прекрасной стране, в которой в 90-е годы доктора наук торговали на рынке в палатках китайской одеждой, чтобы хоть как-то прожить, потому что работы по специальности, в которой они имели выдающиеся достижения, уважение и почет, просто не было (спасибо за это родному государству, которое всячески старается максимально испортить жизнь людям)

Итак, я прошел собеседование с замдиректора нефтяной компании, который временно (пока искали руководителя отдела) был моим начальником. Парень был моего возраста, 29 лет. Понятное дело, что «не простой», с серьезными связями, из Тюмени. Приехал в составе открывающей офис продаж команды. То ли я ему понравился, то ли просто срочно нужен был специалист – в итоге меня взяли. Первую неделю я сидел на работе и изучал разные нормативные акты и инструкции по продаже нефтепродуктов, написанные московским офисом компании, потому что компьютеры для нашего офиса застряли где-то между Москвой, где их заказали, и нашим городом. Потом компьютеры-таки приехали, хоть и с большим опозданием. И началась самая сложная работа при открытии новых офисов – настройка, отладка процессов. По сути –

создание всей структуры с нуля. По местному рынку не было никаких аналитических материалов ни о конкурентах, ни о клиентах, ни о чем вообще. Московский офис тоже особо этим помочь не мог (он их наоборот требовал от нас). Я начал по крупицам собирать материалы о рынке. Что бросилось в глаза через некоторое время работы в компании – много новых сотрудников уже знали друг друга до работы в компании. Причем, что интересно, брали человека на одну должность (например, секретаря), через пару недель переводили на другую должность (например, юриста), а еще через какое-то время этот же человек уже возглавлял отдел управления имуществом или отдел проведения тендеров. Сразу стало понятно, что эти новые сотрудники – дети местных чиновников, местная «элита», и именно поэтому они друг друга знают (эта нефтяная компания – государственная). И именно поэтому у них происходят такие быстрые карьерные движения.

Через некоторое время работы я убедился в том, что маркетинга в этой компании фактически нет как такового. Есть несколько не связанных друг с другом людей, один из которых занимается рекламой, другой PR, третий – ценообразованием и анализом рынков. Ну и, по старой доброй российской традиции, руководство мало что понимает в маркетинге (например, давая задание за 1,5 дня провести довольно сложное и емкое исследование рынка). Причем объяснять, что сделать это за такой срок невозможно, совершенно бесполезно. Это рассматривается руководством строго как саботаж и нежелание исполнять свои трудовые обязанности. Зарплату в этой компании мне платили где-то среднюю по рынку, не более. Обещали, конечно, золотые горы в виде бонусов, если будет выполнен план продаж. Однако, как оказалось, планы ставят такие, что выполнить их невозможно, поэтому никто не получал ничего сверх голого оклада. Вся работа связана с огромным количеством различной документальной волокиты – каждое движение сопровождается огромным количеством согласований, подтверждающих и обосновывающих документов, на печать которых переводятся тонны бумаги. Но сами задания ставятся всегда в виде «важно, срочно, нужно вчера!». Все важно и все срочно. Чем бы сотрудник ни занимался (даже если это 10 раз согласовано), всегда может прибежать шеф, и окажется, что сотрудник делает что-то, что делать совершенно не нужно, зато нужно срочно было делать что-то другое. Как я уже говорил, это всегда сильно сбивает с толку. Когда есть утвержденный план работы, сотрудник выстраивает стратегию достижения необходимых результатов, планирует свои действия, ставит промежуточные сроки, начинает работать. Но периодически кто-то прибегает с криком «надо сделать срочно!», и приходится все бросать и переключаться на что-то другое, при том, что ни основных задач, ни сроков по ним никто не отменяет и не переносит.

Всех, кто вовремя, по окончании рабочего дня, уходил домой, шеф считал чуть ли не предателями, подводящими лично его, и уход домой ровно вовремя всегда сопровождался его едкими комментариями на эту тему – типа он остается за нас за всех работать, а мы, неблагодарные негодяи, идем домой (что там делать, дома-то?). Именно так осуществляется психологическое манипулирование сотрудниками, давление. Им внушается мысль о том, что уходить вовремя – это то же самое, что подводить коллег и компанию. Начальство подчиненных вряд ли считает за людей. Заболел – найди тех, которые будут делать твою работу за тебя (разумеется, помимо собственной работы). Для него главное – результат вовремя, от которого зависят собственные бонусы. После пары месяцев напряженного графика работы, включавшего практически ежедневные неоплачиваемые переработки (потому что задания специально ставились так, чтобы выполнить их в течение рабочего дня было невозможно) и постоянные придирки шефа (что я все делаю не так, не так, не то, и не тем) я решил уволиться. Плюс к этому ездить до работы было около 2 часов в один конец из-за пробок, да и в профессиональном плане я в этой компании бы

только деградировал, потому что большую часть времени занимала не реальная работа маркетолога, а написание кип бумажек – постановлений, положений, прошений, согласований, и т.д. Всегда руководствуюсь правилом о том, что здоровье дороже всего. Потеряв его, потом не восстановишь полностью даже за большие деньги. А обычно и денег на его восстановление больших не бывает. Вот так для меня окончилась работа в государственной нефтяной компании. Я узнал, как там работает, и то, что я увидел, мне очень не понравилось. Один из главных моментов – гарантированная деградация в профессиональном плане. Так что после нескольких лет работы в такой компании, пусть даже с известным названием, брендом, и пр., я бы потерял все свои навыки, которые зарабатывал годами до этого. Почему именно деградация – я об этом уже писал – потому что почти все время тратится на всякую формальную ерунду, а не на маркетинг, анализ, исследования. Такая компания – идеальное место работы для чиновников всех мастей. Там важен сам процесс, а не результат. Форма много важнее, чем содержание. Лояльность руководству и родственная принадлежность к властным кланам важнее знаний, опыта и профессионализма вместе взятых. Именно такие нефтяные компании являются главным местом работы всех детей местных чиновников, которые ничего не умеют, ничего реально не делают, но при этом получают такие зарплаты, которым бы позавидовали даже москвичи, работающие в иностранных фирмах.

После увольнения я плотно начал заниматься фриланс-проектами, искать заказчиков через интернет, и параллельно искал возможность устроиться в приличную компанию, просматривал вакансии. С фрилансом свои проблемы – работы мало, среди заказчиков много «жулья», не готового оплачивать работу, и так далее. Поработал несколько дней (чтобы ознакомиться) в классической мелкой компании – автосалоне. Хотя и знал, что в мелких компаниях работать лучше не стоит. Хозяин – «пацан из 90-х», генеральным директором назначил свою 27-летнюю жену, у которой, по-моему, даже не было никакого высшего образования. Зачем-то взяли директора по персоналу, хотя не было даже менеджера по персоналу. Короче говоря, им был нужен маркетолог для того, чтобы увеличить продажи в 5 раз. При этом, они не готовы были ни ждать более 3 месяцев, ни выделять необходимые средства на продвижение. Мои намеки о невозможности достичь такой цели в такие сроки, да еще и без выделения необходимых ресурсов, встречались недоуменными взглядами в стиле «ну ты же маркетолог!» (читай – ты же волшебник, вот и взмахни своей палочкой, материализуй нам много новых клиентов и продаж). Через несколько дней у директора началась истерика «и долго ты еще анализировать будешь?!» (на тот момент я несколько дней занимался сбором данных о рынке). Потом пошли претензии вида «почему я так часто выхожу из кабинета». В общем, начался тот самый тотальный и мелочный контроль, который имеет место, когда руководитель совершенно не понимает, что такое маркетинг, как он работает, и поэтому смутно ощущает, что платит деньги «ни за что», и постоянно пытается контролировать каждый шаг маркетолога, дабы «снизить риски». Ушел из этой компании, даже не прощаясь. Потому что по опыту уже знал, что не получится нормально работать с руководителем, который понятия не имеет о том, чем именно ты занимаешься. В этом случае варианта всего 2 – или уйти сразу, или быть уволенным через 1,5 месяца максимум «за отсутствие результатов в виде повышения продаж в 5 раз». Причем второй вариант происходит с неизбежностью смены времен года. Ну и далее по той же схеме – начинается поиск «хорошего» маркетолога на смену «плохому» маркетологу.

Параллельно с этим всем ходил еще на собеседования в компанию-оператора сотовой связи из большой тройки. Беседовал там с руководителем отдела. Все бы ничего – и квалификации у меня уже было «выше крыши», и опыта достаточно, причем еще и опыта работы в Москве, то есть на

вакансию я подходил полностью. Не взяли меня по другой причине – руководителем отдела, куда меня собеседовали, был 24-летний мальчик (мне тогда уже было 28), и когда мы с ним «собеседовались», в его глазах отчетливо читался страх за свое место. То есть он совершенно справедливо видел во мне конкурента на его место, правильно полагал, что на фоне моих знаний и навыков его собственные достижения выглядят очень бледно, и если высшее руководство сравнит меня с ним, то сравнение будет явно не в его пользу, и возникнет риск потерять место руководителя. Но это уже мои заключения, основанные на достаточно богатом личном опыте, так как из компании мне даже не удосужились перезвонить, чтобы сообщить о том, что я им не подхожу. Когда же я стал звонить сам, они начали совершенно по классической схеме «теряться» – не брать трубку, потом «он вышел», «она на совещании», «он уехал в командировку», и так далее. В итоге, скорее всего, взяли на эту работу какого-нибудь не очень умного студента (или студентку), которому можно мало платить, и который не представляет никакой угрозы для начальника отдела. Кстати, именно по такой схеме сейчас набирают персонал в очень и очень многих компаниях независимо от их размера и формы собственности. Ведь «заказчик» нового сотрудника – это руководитель отдела. А руководитель отдела всегда боится за свое место, потому что зарплата на этом месте обычно в разы превышает зарплату любого из подчиненных, а также дает тот самый управленческий опыт, опыт руководства людьми, без которого устроиться начальником вообще невозможно никуда.

Потом был еще один смешной случай трудоустройства на несколько дней. Компания производила различную еду быстрого приготовления (супы, каши, и так далее). Ей тоже нужен был маркетолог для того, чтобы увеличить продажи в 5 раз. Гендиректор – мужчина примерно 30 лет, с огромными бицепсами, приехавший на BMW 7 серии, спросил меня на собеседовании: - «Скажите, а маркетинг – это ведь реклама, да?». Тут я понял, что это очередная история с руководством, которое понятия не имеет о том, что такое маркетинг и как вообще с ним работать. Финансовым директором оказался друг генерального директора, еще более «мутный» товарищ. Как впоследствии оказалось (это я узнал из интернета), эта компания – обыкновенные мошенники. Производят свои товары, продают их, и практически не платят поставщикам за сырье. У них какие-то связи в суде или «правоохранительных» органах, которые позволяют им обманывать поставщиков, и не платить им полной суммы за отгруженные материалы для производства еды. На тот момент на них «висело» в арбитраже несколько десятков разбирательств. И, что интересно, они и офис сняли на задворках, и вся техника у них была такая, которую можно быстро смотать и унести (ноутбуки, беспроводные устройства, и так далее). Вот это типичный пример провинциальной фирмы-лохотрона, или мошенников. И совершенно непонятно, если бы я остался, заплатили бы мне вообще за работу, или нет, учитывая то, что заключать договор они отказались на основании того, что, вроде бы, хотели на меня сначала пару месяцев «посмотреть», а потом уже нанимать на работу.

Этот случай мне напомнил еще один, произошедший со мной, когда я еще был студентом и искал работу. Я пришел во вроде бы крупную и серьезную компанию по проведению маркетинговых исследований, которая проводила разные исследования и анализы по всему Южному федеральному округу. Успешно прошел собеседование, взялся за дело. Гендиректор категорически отказывался устраивать меня на работу официально, мотивируя тем, что должен на меня посмотреть. А через 2 недели работы уволил, не заплатив никаких денег. Его, оказывается, до глубины души обидела моя позиция – желание устроиться на работу официально, с договором. Он мне сказал: - «У меня люди документы для трудоустройства несут только через 2 месяца работы, и только если они мне понравятся, а ты тут сразу хочешь трудовой договор заключить! Ты

меня за дурака держишь, что ли?!». Вот такой вот очередной региональный «барин», который «что хочу, то и ворочу», для которого любой закон – пустой звук. Он единоличный хозяин, и всякие там трудовые кодексы ему вообще не указ. Как я узнал впоследствии, эта компания «отмывает» деньги городской администрации, полученные незаконными способами. То есть, грубо говоря – это «прачечная». А гендиректор – наемный менеджер, которого посадили этой «прачечной» руководить. Таких «прачечных» в регионах очень и очень много. В роли «прачечных» выбираются компании, ценообразование за услуги которых максимально непрозрачное – те же маркетинговые исследования могут стоить и 50 тысяч рублей, и 550 тысяч рублей, так что доказать факт «отмывания» будет очень непросто. А учитывая, что у местной власти все «правоохранительные» органы в прямом подчинении, то никто никогда этим заниматься и не будет.

Еще одно интересное собеседование (точнее, их было 2) я прошел в компании, реализующей мебельную фурнитуру (для мягкой мебели, кухню, и так далее). Фирма размера где-то между мелким и средним, ближе к среднему. Генеральный директор – он же собственник, точнее один из нескольких учредителей. Все ключевые руководители отделов – родственники или его, или его партнеров. Первое собеседование я проходил сразу с генеральным директором, потому что менеджера по персоналу там просто не было. Требовался специалист под названием «категорийный менеджер», то есть такой, который будет отвечать за все, что происходит с какой-то категорией товара – например, ручками для мебели. Маркетинга (и маркетолога) в компании никогда не было, директор совершенно не понимает, что такое маркетинг, имеет лишь какие-то интуитивно «нащупанные» данные. Поговорили мы с ним подробно про мой опыт, знания, будущие обязанности, и, вроде бы, остались друг другом довольны – мне работа была интересна в плане функционала, да и оплата была неплохой. Единственное, гендиректор упомянул, что на эту должность еще есть и внутренний кандидат, но он хотел бы «расшевелить» свои продажи, которые, по его мнению, «спят на ходу». Гендиректор взял время подумать. Через неделю позвонил, и сказал, что взял на эту должность своего человека (который приходится ему каким-то родственником). Предложил мне поработать просто маркетологом. Я пришел на второе собеседование, на котором присутствовали уже все руководители отделов (продаж, закупок, логистики, и др.). Собеседование было назначено прямо на конец рабочего дня, поэтому все постоянно недовольно смотрели на часы, и мало кто из них внимательно слушал то, что я рассказывал. В ходе собеседования я совершенно явно и ясно для всех присутствующих продемонстрировал тот факт, что я разбираюсь в вопросе анализа и управления ассортиментом значительно лучше, чем назначенный на должность категорийного менеджера 22-летний мальчик (мне тогда было уже 29). Причем я даже не хотел «выпячивать» свое преимущество, потому что человек уже был назначен на эту должность, и «махать кулаками после драки» все-таки глупо. У меня это получилось само собой просто в ходе беседы – моих ответов на задаваемые гендиректором вопросы, и комментариев со стороны вновь назначенного категорийного менеджера. В ходе этих комментариев он показал очень слабые знания даже базовых понятий работы.

После собеседования присутствующие взяли время подумать по поводу меня. Через 2 недели, не получив никакого отклика, я позвонил сам. Гендиректор мне сказал, что, к сожалению, не готов взять меня на работу. Начал что-то «мямлить» про то, что я слишком квалифицированный, а им бы нужно кого попроще. Уже знаю эту ситуацию по опыту. Произошло буквально следующее: в компании давно устоялся местный «тихий и уютный мирок» (такое уютное болотце), созданный родственниками-руководителями отделов (именно тот мирок, который, якобы, гендиректор хотел

«расшевелить» и заставить работать эффективнее). Когда я пришел на собеседование и продемонстрировал свои знания, ребята тут же смекнули, что я своим профессионализмом и знаниями представляю реальную угрозу и для них лично (потому что на моем фоне они смотрятся очень бледно, и гендиректор очень даже может сделать выводы), и для созданного ими «уютного болотца», в котором все давно понятно и определено, особо напрягаться по работе не нужно. А мой приход в компанию обязательно будет сопровождаться какими-то изменениями, которые, с одной стороны, будут улучшать эффективность работы компании, а с другой стороны, будут вести к тому, что появится неопределенность и придется начать работать, вместо того чтобы, как раньше, «на полном автомате» выполнять какие-то операции. Естественная реакция такой среды – оградить «уютное болотце» от любых внешних влияний, которые угрожают разрушить тихий и уютный мирок. И, пользуясь своими отношениями с гендиректором, его просто убедили в том, что я, как специалист, принесу компании большой вред. Когда гендиректор (или собственник) находится под влиянием своего окружения, которое в силу родственных связей нельзя толком ни наказать, ни уволить, манипулировать им окружению очень легко и просто. Что и было сделано. Это пример «семейной» компании, которые очень распространены в регионах России. Кстати, в нашем местном филиале московской компании по реализации рекламы в медиа точно также почти все сотрудники были родственниками или друзьями генерального директора.

Через некоторое время я обнаружил вакансию в другой компании большой тройки сотовых операторов. Это была «декретная» вакансия (на время декретного отпуска основного сотрудника). Перед тем, как меня пригласили на собеседование, я выполнил тестовое задание, которое состояло из составления прогноза продаж на следующий год по данным продаж компании, SWOT-анализа тарифов и разработки программы продвижения тарифа при сильно ограниченном бюджете. Выполнил я его успешно (что, кстати, уже считается пройденным испытательным сроком, или ограничением последнего до двух недель). Также пришлось пройти длительное медицинское обследование в поликлинике компании, потому что без этого на работу не брали. Меня пригласили на собеседование сразу к коммерческому директору сектора, минуя непосредственного начальника. Это сразу насторожило, и, как впоследствии оказалось, не зря. В общем, с коммерческим директором я нашел общий язык. Проблемы начались уже с непосредственным руководителем. Отделом руководила барышня немного старше меня, которая работала на тот момент в компании уже более 10 лет. Как мне сообщили «по секрету» сотрудники соседних отделов, 10 лет назад в эту компанию брали только «по блату», и никак иначе. Но эта барышня всякий раз стремилась мне доказать, что место руководителя она заработала строго своим трудом и мозгами, и больше ничем. Что, понятно, действительности не соответствует. И окружила себя эта начальница полностью лояльными, не вполне умными девочками. Одна была вообще без высшего маркетингового образования, другая имела образование режиссера, полученное в институте культуры, еще одна только училась на высшее. Так вот, эта начальница, как это обычно и бывает, подобрала себе в отдел, что называется, тупых и лояльных, попутно запугав их, что в случае увольнения работу они больше не найдут, и подсадив на то, что они ей теперь должны за ее хорошее к ним отношение. С точки зрения психологии схема выстроена идеально. Каждая подчиненная на каком-либо «крючке» - или страха увольнения, или чувства долга отработать оказанную в начале карьеры помощь, или еще каком-то. Вообще говоря, чисто женский коллектив – это всегда очень сложно, тем более для мужчины. Женщины намного более эмоциональны, отлично видят мелкие детали, зато абсолютно не умеют составить из них общую картину. Это все вызвано особенностями мышления. В этом смысле обычно с женщинами работать сложнее, чем с мужчинами, у которых все просто и стабильно, обычно не бывает

никаких истерик, отношения не выходят из делового русла (обычно это так, но, как и в любом правиле, бывают исключения).

Как оказалось, у моего трудоустройства в отдел маркетинга была подоплека, о которой я узнал уже много позже. Дело в том, что начальница хотела взять на эту вакансию еще какую-то свою девочку (подозреваю, что молодую и также не особенно умную, как и уже работающие, дабы саму начальницу своим умом не смущать), а коммерческий директор был против этого, дав задание службе персонала подобрать специалиста со стороны. Как он мне сам сказал на собеседовании: - «Отдел маркетинга в компании играет роль статистов, и я хотел бы это болото расшевелить». И, что интересно, он был прав – они действительно работали статистами. Но не только потому, что они плохие специалисты, но и из-за того, что так построена работа отдела маркетинга в компании (за построение которого как раз отвечает начальница). В итоге я попал в центр некоторой «междоусобной войнушки», что всегда кончается очень плохо. Задача, которую прямо с первых дней поставила себе моя новая начальница – «выжить» меня из компании как можно быстрее. И она этого даже не скрывала, это открыто проявлялось в ее отношении ко мне. Дело в том, что по уровню профессионализма на моем фоне она также выглядела довольно скромно, и начальство запросто могло сделать невыгодные для нее выводы. Выражалось отношение в том, что в должность никто меня не вводил, никак не помогал понять, как устроена работа в компании, внутренние процессы, субординация, отчетность, и так далее. Причем она меня еще и посадила в отдельный кабинет, чтобы я с остальными коллегами не общался (прием называется «ограничение поступления альтернативной информации», или «блокирование доступа к источнику альтернативной информации»). Просто так уволить меня начальница не могла, потому что мою кандидатуру одобрил коммерческий директор. Поэтому она начала хитрить. Женщины в этом случае зачастую делают очень подлые вещи без малейших угрызений совести. Чтобы меня уволить, и вместо меня взять свою девочку, она должна была сделать так, чтобы я открыто и серьезно «завалил» какой-то важный проект, чтобы моя некомпетентность была видна высшему руководству невооруженным глазом. И она нашла такой проект – подготовку обширной презентации к конференции, на которой должен был выступать коммерческий директор. Мне были выделены крайне сжатые сроки, и огромное количество ссылок на совершенно незнакомый материал для подготовки презентации, в котором я, в силу непродолжительной работы в этой отрасли (1 месяц), разбирался довольно неважно. Из всего этого моря цифр я должен был скомпилировать данные для презентации. Для вида мне была выделена в помощь одна из коллег, но таким образом, что она постоянно была занята, а потом еще несколько дней «болела» (подозреваю, что тоже по приказу подлой начальницы, потому что «болела» она очень «удачно» по времени). Плюс к этому начальница заставляла меня регулярно сидеть после окончания рабочего дня и продолжать работать над проектом. Установила такой порядок, когда сотрудник, уходящий домой по завершении рабочего времени, должен был у нее спросить разрешения, и удостовериться, нет ли срочных заданий. Причем сама она («богиня») ничего не говорила, ее нужно было именно спрашивать об этом тоном «просителя». Сама давать задание она считала чуть ли не унижительным, и даже задания мне передавала через коллегу, не желая общаться лично, хотя мы сидели в соседних кабинетах.

Таким образом, задание было в принципе невыполнимым к нужному времени по следующим причинам:

1. Я еще совершенно не разбирался в отрасли, не очень хорошо понимал принятые показатели, взаимосвязи данных (так как никакого ввода в должность для меня никто не проводил)

2. Данные в отчетах были организованы ужасно – они были в таком беспорядке, что разобраться в них мог только тот человек, который сам этот полный беспорядок и создал (именно тот «блестящий» сотрудник, который ушел с этой должности в декрет)
3. Все данные сначала нужно было занести в таблицу, присланную из московского офиса, в которой москвичи зачем-то «насовали» всюду различных необоснованно для данной работы сложных ссылок (поэтому пришлось еще долгое время разбираться с самой этой таблицей – откуда и что там берется). Москвичи, очевидно, хотели показать нам, провинциальным жителям, как нужно делать «крутые» таблицы, в которых нужно часами разбираться, чтобы их понять.
4. Как я и сказал, из коллег мне была выделена одна девочка, которая постоянно была занята своей работой, и поэтому уделить мне необходимого времени не могла (ее сознательно «нагрузили» выше крыши). Потом она еще несколько дней «удачно» болела.
5. Под конец подготовки презентации оказалось, что данные для определенных таблиц нужно было брать из других источников (то есть из других участков бардака на сервере), о чем мне, разумеется, никто заранее не сказал («я думала, что ты сам догадаешься!»)
6. Начальница в период подготовки презентации сама несколько раз брала больничный, якобы потому, что болели ее дети, и была недоступна по телефону. Остальные же коллеги вели свои участки работы, и совершенно не разбирались в этом проекте, не могли оказать никакой помощи.

В итоге картина маслом: через несколько дней нужно сдавать презентацию. Соответственно, я сделал все, что смог и что понял, в чем разобрался. Что делает начальница – она пишет коммерческому директору письмо, в котором подробно сообщает, что презентация не готова по моей вине, и что они теперь будут ее переделывать (что интересно, как это обычно делают умелые манипуляторы, для себя она всегда выбирала слово «мы», а не «я», как бы давая понять остальному коллективу, что они все – «мы» - единое целое, а я, новичок, их чуть ли не враг, и уж точно не одно и то же с их «мы»). Потом вот эта коллега, которая должна была со мной работать над этим проектом, вносит в презентацию какие-то правки, и они сдают ее с задержкой на несколько дней. По сути – меня очень умело подставили (что и требовалось по плану начальницы). Я показал свою некомпетентность коммерческому директору, который одобрил мою кандидатуру, и не одобрил кандидатуру девочки, которую хотела бы взять начальница. По озвученным выше причинам новичок, не знающий отрасли, правил работы, показателей, не успевший толком еще даже познакомиться с коллективом, без помощи коллег не в состоянии быстро подготовить сложный проект из данных, в которых черт сломит все свои ноги. Это, думаю, очевидно. И, думаю, что на моем месте практически любой специалист, сколь бы он ни был умелым и знающим, точно также все это бы «завалил». Или, по крайней мере, сделал бы много ошибок, что одно и то же. Для данных условий – это вполне нормальная ситуация. Это все равно, что человека, имеющего опыт вождения легкового автомобиля, посадить в болид Формулы 1 и заставить участвовать в чемпионате, да еще и поставить задачу приехать первым. Для тех, кто не знаком с автомобилями, скажу, что обычный легковой автомобиль в плане управления также отличается от болида Формулы 1, как маленький легкий самолет от космического шаттла.

Я попытался поговорить с коммерческим директором, объяснить, что меня просто красиво подставили, и никак сопротивляться в этой ситуации я не мог, но начальница ему предварительно все преподнесла так, как было выгодно ей, поэтому он меня даже слушать не стал, и разбираться в ситуации не захотел. Мне пришлось уволиться по собственному желанию. Причем начальница мне еще до этого сказала: - «Мы с тобой не сработаемся по характеру. Если уволишься по

собственному желанию, я не буду давать о тебе плохие отзывы следующему работодателю. Если же не захочешь увольняться сам – то все равно подставлю тебя так, чтобы уволить уже по статье, а потом еще и буду негативные отзывы о тебе давать другим работодателям». В итоге она так и сделала – начала назначать в корпоративной системе задания для меня – много и сложные, и сроки – кратчайшие. Чтобы я их никак не мог выполнить. Как и в случае презентации, я бы не смог выполнить эту работу быстро и качественно, и в итоге был бы уволен по статье за неоднократное неисполнение трудовых обязанностей, или еще за что-то подобное. А наличие такой записи в трудовой книжке чревато тем, что ни в одну приличную компанию на работу потом не возьмут. И даже не будут разбираться, кто был в той ситуации прав, а кто виноват. У нас в России везде работает «принцип презумпции виновности» работника – все негативные или неясные детали в его трудовой истории однозначно трактуются против него (потому что начальник не может быть неправ в принципе, а вот работник виноват всегда). Здесь сразу хочу добавить для тех, кто верит в закон и справедливость, считает, что сотрудник в России защищен от «беспредела» работодателя. Так вот – это не так. У работодателя имеется очень много вполне законных или полузаконных способов уволить неугодного работника или «выжить» его, чтобы он уволился сам, создав ему неприемлемые условия труда. И работник в этом случае не сможет сделать вообще ничего. Профсоюзы в России не работают, выполняют чисто декоративные функции. В суд обращаться тоже проблематично – потому что работодатель все устраивает так, что с юридической точки зрения прицепиться будет не к чему (не зря же на любую крупную компанию работает целый штат дорогостоящих юристов).

Про моральные качества начальницы говорить не буду ничего – все ясно и так. Более того, за свою карьеру я сделал вывод, что каких-то других, «нормальных» людей среди начальников отдела маркетинга (да и других отделов тоже) встречается очень мало. Лично мне обычно попадались подлые, хитрые, жадные, завистливые и совершенно непрофессиональные руководители, которые значительно больше преуспели в искусстве манипулирования подчиненными и плетении интриг, распускании слухов, подсиживании, нежели собственно в эффективной работе. Да, были и профессионалы, но их было очень мало, и это были скорее исключения из правил. В какой-то момент я сделал вывод, что крупные системы вроде больших компаний просто выдавливают из себя профессионалов, сохраняя и продвигая в карьере только людей с определенным набором личностных качеств (типа того, что у этой начальницы). Ловить мне в этой фирме было больше нечего, и я написал заявление на увольнение по собственному желанию. Все равно начальница умело настроила против меня весь коллектив, и под конец даже ребята из соседних отделов перестали со мной здороваться (до сих пор не понимаю, зачем это-то нужно было делать; но, как говорится, подлость некоторых людей временами зашкаливает за все разумные пределы и рамки). Коммерческий директор разбираться в ситуации не стал, а помочь в ней мне мог только он, если бы просто попытался разобраться в конфликте. Но обычно топ-менеджеры не считают нужным вникать и разруливать конфликты подчиненных, хотя, по сути, это прямая обязанность любого руководителя.

Здесь фокус в том, что такая ситуация была ему выгодна. Между ним и его подчиненной (моей начальницей) был скрытый, тлеющий конфликт. Она за глаза называла его разными нехорошими словами (в том числе при мне), указывала на его непрофессионализм и некомпетентность, а он прекрасно знал от других, как она к нему относится. И, отказавшись поддержать меня в сложившейся ситуации, он как бы делает ей некоторое одолжение – то есть оказывает поддержку ее точке зрения на проблему. За это она будет ему благодарна, и будет считать себя ему должной, будет готова взамен за эту поддержку оказать какую-то услугу или что-то еще. И коммерческий

директор может вот эту ее установку (что она теперь ему должна отплатить ответной любезностью) использовать в своих интересах, усыпив бдительность начальницы, чтобы в один прекрасный момент ударить посильнее. Как понятно из описания, тут уже идет полномасштабная скрытая война, в водоворот которой я имел несчастье угодить. Уверен, что если бы мне дали достаточно времени, чтобы разобраться с данными, и оказали необходимое содействие, все было бы выполнено в лучшем виде (что я прекрасно продемонстрировал там, где ко мне относились, как к человеку и профессионалу, а не как к «быдлу» или рабу). Тем более что подготовка презентации – это наименее сложное занятие в маркетинге. Те же маркетинговые исследования, особенно количественные, таят в себе значительно больше проблемных мест и скрытых ловушек, которые могут очень негативно повлиять на итог работы, вплоть до потери компанией больших денег вследствие принятия неверного решения, основанного на недостоверных результатах неправильно проведенного исследования.

И еще одно очень важное замечание: я понимаю, что соблазн очень велик - сказать что-то вроде «да он просто неудачник, я в такую ситуацию бы вообще не попал, а если бы даже и попал, все бы успешно решил». И я прекрасно понимаю, что молодежи свойственен бескрайний оптимизм, вера в собственные безграничные силы и возможности, а также взгляд на мир сквозь розовые очки «мне море по колено». И слушать старших молодежь обычно не желает, думая, что они просто ничего в жизни не понимают, устарели, отупели, и так далее. А у них, молодых, все будет по-другому, без ошибок и проблем, ярко, «круто», и всегда с победой. Поэтому понять то, о чем я пишу, будет, может быть, очень сложно. До того момента, пока такое не случится лично с вами или с кем-то из ваших знакомых. Потому что в похожую ситуацию может попасть абсолютно любой человек абсолютно любой профессии. Далеко не любую ситуацию можно решить. Во-первых, потому, что у вас не будет неограниченного времени на ее обдумывание и неограниченного арсенала средств, которые вы сможете использовать. Обычно у вас крайне мало времени и почти нет ресурсов на решение задачи. Во-вторых, потому, что в состоянии сильного стресса возможности головного мозга (эффективность его работы) значительно ниже, чем в нормальном состоянии. То есть решать проблему, сидя на даче и попивая вкусный горячий кофе, любуясь на закат – это одно. Совсем другое дело – решать проблему, сидя по пояс в грязи, когда сверху идет дождь, холодно, темно, а где-то рядом рыщет вооруженный противник, желающий вас убить. Эффективность усилий по решению задачи в этих двух случаях будет совершенно разная (поэтому, например, американских военных специально тренируют решать задачи именно в таких условиях сильного стресса и неблагоприятных факторов внешней среды). Хотя принято считать, что есть как минимум несколько способов решения одной и той же проблемы или задачи, но загвоздка в том, насколько приемлемы для вас эти способы решения. Часто отказывается так, что решение проблемы есть, но оно по каким-то соображениям совершенно неприемлемо. Например, в качестве решения вы можете убить своего обидчика, но тогда вас посадят в тюрьму, где вы вряд ли хотели бы оказаться. И тогда толку от такого решения мало, тогда это уже не решение, а просто теоретические размышления на тему «а вот если бы у меня был миллион долларов, вот я бы тогда...».

В общем, очередной раз было жалко – компания хорошая (по крайней мере, по сравнению с другими), хоть и маркетинг там довольно ограниченный по инструментам и своеобразный. Он сводится к созданию новых тарифных планов (работа экономиста по просчету показателей окупаемости, прибыли, выручки и пр.), а также составлению для руководства различных отчетов из выгружаемых данных, находящихся в системе SAP. Маркетинговые исследования компании большой тройки сотовых операторов самостоятельно не проводят – для этого они нанимают

агентства с мировым именем вроде J'Son & Partners или McKenzie. Поэтому в штате обычно если и есть маркетологи-исследователи, то только в московском офисе, и только для взаимодействия с этими крупными агентствами. В основном отдел маркетинга готовит различные презентации. Таким образом, безусловно, в какой-то части работа интересная. Но из всего арсенала маркетинга задействуется лишь мизерная часть, а большая доля всей работы вообще представляет собой рутинные операции «сору-paste». Работая в крупных компаниях вроде этой, можно забыть о каких-то смелых акциях, нестандартных подходах, все строго по инструкции и со всеми необходимыми согласованиями. Примерно то же самое, что и в нефтяной отрасли, только, может быть, количество необходимых согласований чуть меньше. Но, как я уже сказал, в плане профессионального развития маркетологу тут особо ловить нечего. Рутинная работа и жесткая иерархия еще никого не приводила к вершинам профессионализма.

Следующим этапом моего трудового пути была небольшая компания, которая импортировала в Россию китайские входные двери, и здесь продавала. В мелкие компании я обычно стараюсь не устраиваться, но тут вроде как «нарисовалась» интересная работа, да еще и близко от дома. И на тот момент в крупных компаниях не было ни одной открытой вакансии, на которую я мог бы претендовать (сейчас тенденция сохраняется – в разделе «маркетинг и реклама» процентов 95 вакансий называется «менеджер по продажам»). Компания тоже принадлежала одному из «пацанов 90-х» и его партнерам. Отдела маркетинга не было. Была только начальница, да и та младше меня, и взятая по знакомству новым коммерческим директором, которого назначили вместо уволенного, не справившегося с планом продаж. Проработал я в компании месяц. Передо мной поставили задачу за месяц разработать и внедрить такую систему заказа товара и логистики, чтобы заказывалось ровно столько, сколько будет продаваться, и чтобы минимизировать складские остатки. Систему, которая позволяла бы не замораживать деньги в складских запасах, лежащих долго, и в то же время иметь страховые запасы по наиболее «ходовым» позициям на случай необычно большого спроса. Плюс на этот же месяц ставилась задача отлично выучить ассортимент (огромное количество дверей и все их характеристики – толщина металла, тип и вид замков, ключей, материал внешнего листа, рисунок, покрытие листа, и еще много чего). И это все без учета текущих задач вроде правки и утверждения прайс-листа (который иногда приходилось переделывать и утверждать приказом 2-3 раза в день), каких-то оперативных отчетов по данным выгрузки из базы 1С. Самое печальное, что о сроках мне заранее, на собеседовании, никто не сказал. Если бы мне сразу сообщили, что «на все, про все» у меня месяц, я бы сразу повертел пальцем у виска и ушел бы домой. Потому что люди, которые ставят такие задачи и такие сроки, явно не понимают содержания работы и необходимых на ее выполнение затрат времени. Опять же, как я уже писал ранее, это нормальная ситуация для небольших компаний в России – абсолютное непонимание руководством того, что такое маркетинг, какие задачи маркетолог сможет решить, в какие сроки, а какие не сможет.

По совершенно классической схеме, виденной мною уже не раз и не два в других компаниях, маркетинг в этой фирме отвечал абсолютно за все. Причем в режиме аврала «бросай все, надо сделать срочно!». Сроки ставились руководством такие, за которые даже не получилось бы сколько-нибудь хорошо разобраться в проблеме, не то, что предложить хорошее решение. В итоге систему прогнозирования, заказа товара и организации складских запасов я более-менее сделать успел. Конечно, она еще требовала обкатки, но времени на это не было совершенно. По мнению начальства, за месяц моей работы эта система должна была быть не только создана, проработана, но и запущена, протестирована и опробована. Что, по понятным причинам, совершенно невозможно за отведенный срок, особенно учитывая то, что меня постоянно отрывали на мелкие

задания, которые обычно съедают большую часть рабочего времени маркетолога. В конце месяца начальница мне устроила «экзамен» по ассортименту, который я изучал по каталогу уже у себя дома из-за нехватки на это времени на работе. Результат экзамена ее не удовлетворил – она сказала, что с таким знанием ассортимента я не смогу качественно выполнять обязанности в этой компании. На мои замечания по поводу недостатка времени она ответила, что компания не готова платить за то, чтобы я 2 месяца изучал ассортимент. Всем, кто хотя бы раз изучал новый для себя ассортимент, особенно если он насчитывает большое количество наименований, хорошо известно, что на это нужно достаточно много времени, а за месяц работы не успеешь толком даже с коллективом познакомиться, не то, что ассортимент изучить. Для начальницы все это было показателем плохой работы, и она попросила меня уволиться. Причем, что интересно, «тет-а-тет» сказала, что увольняет меня не потому, что я плохо работаю, а потому, что ей так нужно.

Потому, что коммерческий директор ставит перед ней самой огромное количество задач и крайне сжатые сроки, и она даже со мной в подчинении не успеет сделать все, что нужно, тем самым поставит себя под угрозу увольнения. А если она уволит меня, и будет постоянно «искать» другого, «хорошего» маркетолога, то ее саму, по крайней мере, в это время не уволят за то, что она не успевает делать весь необходимый объем работы. Таким образом, профессионализм тут опять оказался ни при чем, и влияние оказывали совершенно другие факторы, к маркетингу вообще не относящиеся. Как мне рассказали другие сотрудники компании, у них работало до меня несколько хороших маркетологов. Причем они настолько хотели работать, что ежедневно приходили на 1-1,5 часа раньше, а уходили с работы на 2 часа позже, чем было предусмотрено договором. И, тем не менее, их уволили за то, что они «медленно работают» и не успевают сделать весь объем задач. Так что, вполне очевидно – это болезнь головы начальства компании. Вести диалог с такими людьми в принципе бессмысленно, потому что у них доминирует позиция «я – барин, хозяин, а ты – раб, «быдло», и ты будешь делать то, так и тогда, что, как и когда я тебе прикажу». Похожие ситуации происходят с маркетологами практически постоянно и повсеместно. Им не выделяют достаточного количества времени для того, чтобы они освоились в компании, познакомиться с коллегами, поняли бизнес-процессы, изучили хотя бы в общих чертах рынок компании, продукт, клиентов, конкурентов, и так далее. Им сразу ставятся нереальные по объемам и срокам задачи, а через 1,5-3 месяца их увольняют «потому что результатов нет». Вполне понятно, что за это время специалист не успеет даже толком разработать программу маркетинговых мероприятий, не то, что ее внедрить и получить видимый результат, видимую отдачу. Но руководство этого не понимает практически никогда. Именно поэтому почти во всех компаниях среди простых специалистов (не «блатных») постоянная «текучка» – перманентный поиск «хороших» маркетологов взамен «плохим» уволенным маркетологам. Через месяц после того, как я уволился из компании, мне знакомые рассказали о том, что она уволила весь персонал, потому что ей нечем стало платить зарплату. Вот такой вот получился «non-happy end». Фирма небольшая, поэтому, видимо, все средства находились в обороте. И как только кто-то из крупных клиентов задержал выплаты, все и посыпалось.

С этого момента я уже плотно пересел на фриланс-работу, потому что достойных предложений на рынке просто нет. И это несмотря на тот факт, что по зарплате я прошу среднее по рынку, а не миллионы долларов, и имею вполне солидный, разносторонний опыт и знания (в том числе опыт работы в Москве, которого большинство наших местных специалистов не имеет). Резюме мое висит на сайтах поиска работы, иногда хожу на собеседования, если предложение покажется интересным. Из ситуации я делаю вывод, что маркетинговый рынок сильно сжался – ему достаточно тех специалистов, которые работают, и больше просто не нужно. Более того –

постоянно появляется информация о новых сокращениях в компаниях в связи с очередной волной финансового кризиса. То есть, безработными становится все больше маркетологов, в том числе имеющих престижные дипломы и сертификаты, которые еще сильнее усугубляют и без того непростую ситуацию с вакансиями на рынке, а новых рабочих мест для них практически не создается. Заметил еще одну интересную особенность – для многих менеджеров по персоналу слово «фриланс» означает примерно то же самое, что и слово «безработный». То есть, если человек занят фриланс-проектами, то это означает, по их мнению, что никуда на работу его не берут. Отчасти это так, но только отчасти. Потому что в «лохотроны» идти работать никто не хочет, а в кризис только такие «рабочие места» растут, как грибы после дождя, а нормальных компаний на рынке острый дефицит, и набор персонала в них заморожен.

Последнее запомнившееся собеседование, которое я проходил, было в крупной нефтяной компании. На этот раз не в государственной, а частной. Сам я резюме не отправлял, да и вакансии открытой не было. Мне просто позвонили и сказали, что я им подхожу по опыту работы, и чтобы я приехал через 2 часа на собеседование. Я бросил все и приехал. Собеседование проводили сразу 3 человека – директор по персоналу компании, менеджер по персоналу, которая меня пригласила, и мой будущий непосредственный руководитель. Собеседование длилось минут 30, большую часть времени я рассказывал о себе и своих достижениях, потом отвечал на вопросы. В итоге мне сказали, что вызовут меня, если потребуется. На следующий день меня пригласили на собеседование к следующему руководителю (даже не помню, руководителю чего именно). Я его прошел. Далее то же самое – если потребуется, мы вам перезвоним.

Прошел еще день – меня пригласили на собеседование с генеральным директором этой компании. Непонятно только – зачем, ведь я шел на позицию старшего специалиста отдела маркетинга, а не руководителя направления. Но – порядок есть порядок. Генеральным директором оказался парень 34 лет, что для такой компании, на мой взгляд, как-то сильно маловато. Но меня это не касается. Я понимаю, что на такие должности без связей люди не попадают. Беседовали мы с ним минут 20, я рассказывал о себе, он задавал вопросы. После собеседования опять сказали – если потребуется, перезвоним. Через 2 дня перезвонили, и сказали, что я им подхожу, но на меня нет должностной инструкции. На ее составление уйдет от 3 до 5 дней, и я должен подождать. Причем сказали, чтобы я больше работу не искал. Я прождал неделю – тишина. Пошла вторая неделя – опять тишина. В конце второй недели мне позвонила менеджер по персоналу, и сказала, что руководители не смогли прийти к единому мнению по поводу того, нужен ли им вообще такой специалист (то есть та вакансия, на которую я пришел), и чем этот специалист в компании будет заниматься. Попросили подождать еще. И с тех пор не звонили – прошло уже полгода. И опять, как это водится в России, ни причины отказа, ни даже факта самого отказа. Я звонил сам, но мне сказали, что руководитель уехал в командировку, и когда приедет – неизвестно. Вот что все это было? Я не думаю, что руководители в такой компании настолько тупые, что не могут согласовать должностную инструкцию. Скорее всего, это был очередной спектакль, в ходе которого проводится фиктивный конкурс на замещение вакантной должности, на которую уже взяли «своего» человека из друзей/родственников/знакомых руководства. Чтобы со стороны все выглядело вполне пристойно – в жесткой конкурентной борьбе за место в компании победил лучший из лучших специалист (совершенно случайно оказавшийся при этом сыном местного генерала ФСБ).

Еще один тренд последнего времени при приеме на работу (и не только маркетологов) – в большинстве случаев берут обязательно из этого же сектора рынка. То есть, в банки берут на работу только с опытом работы в банках. В компании-операторы телекоммуникационной отрасли

(большой тройки) берут на работу только с опытом работы в компаниях сотовой связи (то есть той же самой большой тройки), в консалтинговые компании берут только с опытом работы в консалтинговых компаниях, и так далее. С точки зрения логики это не очень верно, так как отсутствует приток в компанию специалистов из других отраслей, со свежим и «незамыленным» взглядом на вещи. Какой смысл соревноваться с соискателем в том, кто лучше знает вашу отрасль? Конечно, лучше всех знаете свою отрасль именно вы. Тут даже не нужно быть Шерлоком Холмсом для того, чтобы это понять. Но зато соискатель, пришедший из других секторов рынка, и имеющий другой опыт и знания, может быть полезен компании в плане нового взгляда на проблемы. А научить его понимать ваш рынок – это не проблема, и решается это в течение пары-тройки месяцев в работе.

В итоге, сложилась такая не вполне приятная ситуация. И, к тому же, весьма для меня обидная. Когда карьера многообещающего в прошлом студента фактически завершилась ничем. Да, я занимаюсь маркетинговыми исследованиями через фриланс, кое-что зарабатываю, но в последние годы заказов становится все меньше и меньше, все больше фирм начинают экономить на маркетинге в целом и на исследованиях в частности. Даже постоянные клиенты сокращают свои заказы или требуют серьезного снижения цены за работу. Переучиваться на другую специальность смысла не вижу никакого, потому что без опыта все равно никуда не возьмут (я и так уже стал дипломированным бухгалтером, потратив на это деньги и время). К тому же, в среде, где так быстро меняются правила игры, кто может гарантировать, что когда я закончу обучение, например, на инженера, они все еще будут нужны? Никакой. Тем более что в России практически не осталось «живых» производственных предприятий, а те, что еще чудом уцелели, уже дышат на ладан, и их скоро добьет ВТО, в которую вступила Россия. Поэтому вкладываться в новое образование не представляется обоснованной тратой денег и времени. К тому же возраст 30 лет. В таком возрасте в маркетинг устроиться на работу крайне непросто, потому что для простого специалиста уже «староват» (исключительно по мнению большинства работодателей – см. вакансии), а начальником не возьмут, потому что нет управленческого опыта. Связей, которые бы могли при помощи «административного ресурса» пропихнуть меня куда-нибудь – нет. В других сферах та же проблема – или возраст «строго до 30», или нужен профильный опыт «от 3 лет». Остается только работать фрилансером, и параллельно искать какие-то вакансии в приличных компаниях. Только вот в последние месяцы рынок труда сжимается, как шагреновая кожа. Это только в бравурных отчетах всяких государственных ведомств безработица падает каждый день. На самом же деле все с точностью до наоборот – огромная, скрытая, постоянно растущая безработица, которую просто никак не фиксируют, поэтому она, вроде бы как, очень низкая.

Безусловно, я не добился в маркетинге того, чего хотел. Но я сделал все, что мог, чтобы это осуществить. Я работал, как вол, и постоянно учился, занимался самообразованием, размышлял, делал выводы. Поэтому, думаю, мой опыт может быть полезен другим людям, собирающимся стать маркетологами, или уже работающим в маркетинге и планирующим свою дальнейшую карьеру. Выше были описаны основные вехи моей карьеры в маркетинге, точнее – самые важные и запоминающиеся моменты и наблюдения. Далее будут блоки по некоторым темам, в которых я буду подробно рассказывать, как там обстоят дела «на самом деле», и давать рекомендации, описывать ошибки, которые делал сам, и которые допускали мои коллеги.

4. Маркетинговые исследования

В России они проводятся очень интересным образом. Начнем с того, что обычно крупные фирмы вроде Газпрома, Лукойла, МТС и т.д., самостоятельно исследования не проводят. Они их заказывают пару раз в год или реже столь же крупным исследовательским компаниям, обычно иностранным. Это делается скорее для поддержания имиджа, чем для получения результатов исследования. Из серии найма в качестве консультантов по сделке каких-нибудь Goldman Sachs или J.P. Morgan. Поэтому маркетологов-исследователей в штате компании обычно не держат, потому что смысла в этом особого нет. Фирмы поменьше заказывают исследования у различных маркетинговых агентств, у которых есть собственный штат интервьюеров для проведения опросов. Обычно тут все определяется дружескими связями маркетолога компании с директором какой-либо исследовательской организации. На крупных проектах «откаты» и «распилы» – обычное дело. Речь идет о масштабных и дорогостоящих исследованиях.

Так было до кризиса 2008 года. В последнее время все изменилось. Как я уже сказал, даже очень крупные и известные компании начали сокращать расходы на маркетинг. Исследования этой участи не миновали. В средних и мелких компаниях исследования ограничиваются кабинетной работой (desktop research), когда нужная информация ищется в интернете в бесплатных и общедоступных источниках. Причем обычно ставятся очень жесткие сроки, за которые исследование качественно и полностью выполнить невозможно. Это происходит потому, что начальство обычно понятия не имеет о процессе подготовки и проведения исследований, о затратах времени на определенные операции. Говоришь начальству – нужно как минимум месяц собирать информацию в интернете, сопоставлять, сравнивать, анализировать цифры официальной статистики, прикидывать размеры «теневого сектора», неучтенные в официальной статистике данные. Потом еще пару недель нужно на то, чтобы придать отчету читабельный вид, построить графики, обозначить и описать тренды, сделать выводы, подготовить рекомендации, и т.д. На что получаешь ответ начальника: – «Я считаю, что на это исследование 3 дней хватит с запасом». Он считает! Потому что он – бывший менеджер по продажам, которого повысили до должности коммерческого директора. Спорить, даже с «железными» аргументами в руках, в этом случае не получится, потому что в России приняты взаимоотношения стиля «я – начальник, ты – дурак». Начальник априори знает все лучше всех остальных. Но и это еще не все. При подготовке кабинетных маркетинговых исследований, а особенно при написании отчета об исследовании, очень важна концентрация внимания. Потому что потеряешь мысль – потратишь потом много времени в попытках вспомнить, о чем ты хотел написать, и как именно хотел это написать.

Маркетолога отрывают от работы очень часто. Нужно срочно выполнить другое задание, или нужно срочно что-то красиво распечатать для конференции (начальство обычно вспоминает про это за 5 минут до начала конференции). Все это существенно снижает качество работы, потому что сроки выполнения задач не сдвигаются дальше, и потом приходится «впопыхах» в последний момент доделывать это исследование или анализ. А потом тебя еще и ругают за то, что «вот тут можно было привести более подробное описание, а вот там добавить данных официальной статистики, сравнив ее с неофициальной». Всех этих проблем бы не было, если бы начальство само было из маркетологов, если бы оно имело опыт работы маркетологом, и самостоятельно в начале карьеры проводило эти исследования (или создавало рекламные материалы – не важно). Но у нас в России как-то так часто получается, что руководителя назначают со стороны, по знакомству, и он не знает не только деталей работы именно данной компании, но и вообще не ориентируется в предмете, которым руководит. Как-то раз шеф мне сказал: – «Завтра ко мне приезжают с утра партнеры, сделай-ка мне исследование потенциала рынка моторных масел региона, ну, найди там потребности сельскохозяйственной техники, и так далее». Причем сказано

это было в 6 вечера, когда рабочий день уже окончен. Надо ли объяснять, что необходимых материалов в готовом виде нигде найти нельзя, тем более бесплатно. Если такое исследование именно по такому направлению кем-то и проводилось, то только «для себя» и его либо вообще в интернете нет, либо оно может быть доступно только за деньги. От меня, как маркетолога, требуется найти это исследование быстро и бесплатно (параллельно проконтролировав его качество и достоверность). Потому что за обозначенный срок собрать сколько-нибудь полную информацию по заданной тематике просто невозможно физически. И это даже если не учитывать того факта, что информация в интернет часто недостоверная, устаревшая, написанная с целью дезинформации конкурентов, или по заказу компаний, желающих себя «попиарить».

То есть ее нужно сравнивать, перепроверять, сопоставлять, прикидывать участки, где могут быть недостоверные сведения, и так далее – нюансов море. Это только со стороны кажется, что все легко и просто. Очень часто «новые» исследования появляются из уже существующих в интернете исследований в результате добавления к ним каких-то новых данных, часто взятых «с потолка», и выдаются эти исследования как результат работы другого автора. У готовых кабинетных исследований из интернета практически никогда не бывает описания методики сбора информации – как было сделано это исследование, на основе каких данных, каким методом, какие использовались параметры отбора, выборка, и т.д. И в этом может быть проблема. Потому что если методика проведения исследования была выбрана неверно, то на «выходе» будет информационный мусор. Если для изучения предмета выбрана методика, которая корректно может изучить только другие предметы, а не этот, то в результате также получится ерунда, которая не будет иметь никакого практического смысла. Поэтому обычно проверить достоверность найденных исследований (или статей, обзоров) невозможно. Вот здесь и пригодятся сопоставления с другими данными, другими материалами, которые позволят выявить значимые расхождения в оценках. Чем более узкая тема исследования и чем более глубокая проработка вопросов требуется, тем меньше вероятность найти в интернет хоть что-нибудь. В интернет будет много того, что требуется и интересно многим, запрашивается часто, то есть пользуется популярностью, имеет большой процент поисковых запросов.

Теперь скажу о квалификации руководителей. Да, безусловно, есть квалифицированные руководители, которые знают, как надо. И с ними работать – одно удовольствие. Им не нужно доказывать очевидные вещи, например, что исследование не может быть проведено «сегодня до вечера». Они эти исследования делали сами и прекрасно оценивают сроки подготовки отдельных участков. Но, к сожалению, таких руководителей крайне мало. Большинство же остальных даже не желает вникать в детали работы, чтобы хотя бы примерно оценить объем и временные затраты. Им всегда кажется, что работа простая, и много времени на нее не уйдет. Когда человек не знает предмета, ему всегда кажется, что это просто. Так, начальнику строителей, взятому «по знакомству», всегда кажется, что положить плитку на стену – нечего делать, раз-два и готово. А вот если окунуться в процесс, проследить, какие нужны операции, в какой последовательности, какие требуемые нормы времени «просыхания» и так далее – то будет видно, что все это очень не быстро и очень не просто. Поэтому. Рекомендую желающим все-таки изучить базовые учебники (хотя бы один) по маркетинговым исследованиям – Черчилль «Маркетинговые исследования» или Аакер, Кумар, Дэй «Маркетинговые исследования», а также Нэреш Малхотра «Маркетинговые исследования». Так вы будете хорошо понимать основы исследований, откуда и что берется. Но большую часть времени вам придется делать именно кабинетные исследования – искать информацию через интернет. Здесь все – дело времени и опыта. Рекомендую брать за основу заготовки исследований других людей (можно найти в интернет), перенимать «фишки»

оформления, стиль подачи текста, графических данных, выводов, и так далее. Учиться нужно у профессионалов, у лучших. В данном случае лучшее обучение будет путем проб и ошибок, глядя на чужие работы. Со временем ваши исследования будут все более качественными и грамотно оформленными. Я учился именно так – заимствовал идеи оформления у профессионалов, добавлял что-то свое, компилировал, получал некий «микс». Есть даже в законе из мира маркетинга такое утверждение – 30% рисунка изменил, и уже можно считать, что это твой рисунок, даже несмотря на то, что ты явно его у кого-то «стырил». Определять сроки проведения исследования вы научитесь тоже в процессе работы. Сразу, не зная работы, невозможно точно сказать, сколько времени потребуется на ее выполнение. Особенно если вы не разбираетесь в той сфере, которую предстоит исследовать. Интернет, и поиск в нем – это такая интересная штука: можно потратить день, и не найти ничего подходящего, а можно найти хорошие данные за полчаса. Раз на раз не приходится. Правда, руководители всегда желают знать время на выполнение исследования с точностью до секунды.

В плане исследований сроки выполнения зависят от нескольких факторов:

1. От популярности темы. Чем популярнее тема, тем больше по ней можно найти чужих исследований, статей, материалов, обзоров, справок. Чем менее популярная тема и более специализированный рынок или продукт, тем сложнее по нему найти хоть какую-то информацию. Пример: проще найти исследование рынка металлических дверей региона, чем исследование рынка какого-нибудь диффузора запирающего механизма гидравлического принципа действия (по такому продукту можно вообще не найти ничего)
2. От количества вопросов исследования. Чем больше вопросов ставится перед исследователем, тем дольше будет проводиться исследование. Если нужно просто оценить емкость рынка железных дверей региона – это один разговор и одни сроки. Если же нужно определить основных поставщиков, их доли на рынке, товары, которыми они торгуют, сравнить характеристики товаров, сравнить ценовую политику, сравнить каналы распределения, условия работы с дилерами и т.д. – это совсем другой разговор, и, соответственно, совсем другие сроки выполнения.
3. От необходимой глубины проработки каждого вопроса. Вам просто нужно найти емкость рынка одной цифрой, или же вам нужно подробно расписать, какая емкость у каждого сегмента, какая из них потенциальная, а какая реальная, каковы перспективы роста емкости в следующие несколько лет, каковы шансы именно вашей фирмы переориентировать часть этой емкости с конкурентов на себя, и так далее.
4. Этот пункт не относится к собственно исследованиям, но очень сильно влияет на сроки их проведения – как часто вас будут отвлекать от работы «важными и срочными» заданиями, которые «должны быть сделаны вчера». Если будут отвлекать постоянно, вы рискуете вообще никогда не закончить исследование. И, что интересно, с точки зрения начальства постоянное отвлечение от исследования на другие задания – это вовсе не аргумент в пользу срыва сроков его проведения. Считается, что маркетолог должен, как многоядерный процессор, в одну единицу времени делать несколько дел – выполнять все текущие поручения руководства, и как-то в «фоновом режиме» проводить исследование.

Источники информации для проведения кабинетных исследований:

1. Сайты отраслевых и общегосударственных министерств и ведомств (Росстат, Минэкономразвития и пр. – в зависимости от исследуемого рынка) – данные в высшей степени «ангажированные», но других все равно нет

2. Исследования, проведенные другими организациями для своих целей, и полностью или частично доступные в интернет, в том числе на платной основе
3. Статьи и обзоры отраслевых журналистов
4. Отчеты компаний, работающих на интересующем исследователя рынке (часто в свободном доступе имеются очень информативные отчеты, из которых можно получить много полезных данных совершенно бесплатно)
5. Внутренние данные компании (продажи, отгрузки, клиенты, поставщики, оплаты, и так далее)
6. Платные источники вроде различных аналитических баз данных, а также таможенные документы, платные запросы в Росстат (обычно работодатель не готов выделять на это деньги, поэтому, скорее всего, платные источники вам не светят)
7. Иностранные ресурсы той же направленности (не секрет, что Россия идет примерно тем же путем, которым шло развитие в Западных странах, и все то, что было там в процессе становления отраслей, с некоторым лагом появляется и на отечественном рынке) – такие данные могут очень помочь в выделении трендов и составлении сценариев развития отрасли

С осторожностью рекомендую относиться к платным исследованиям, подготовленным компаниями, специализирующимися на кабинетных исследованиях. Зачастую у них за деньги продается та же самая информация, которую, потратив определенное время, можно найти в интернет самостоятельно и бесплатно. Однако, обычно эти отчеты составляются довольно профессионально, поэтому можно скачивать демо-версии и перенимать оттуда особенности оформления работы, стиль подачи текста, выделения ключевых моментов, компоновки информации на графиках, и так далее. Самое главное, что должен знать и уметь человек, занимающийся кабинетными исследованиями – это искать информацию в сети интернет. Поэтому будет весьма кстати получить некоторые знания о методах и алгоритмах поиска в поисковых системах. Не секрет, что опытный в поиске человек найдет нужную информацию гораздо быстрее, чем новичок, и, что намного важнее, найденная информация будет существенно лучшего качества, нежели у новичка.

Еще несколько важных деталей. Если производите какие-то расчеты (емкость рынка, потенциальное количество клиентов, их закупочный потенциал и т.д.), всегда сохраняйте вычисления. Вас об этом обязательно спросят при сдаче исследования руководству – что из чего получилось. Внимательно смотрите на графики, прежде чем брать за основу информацию из них. В последнее время стали очень часто делать интересную вещь – график строят так, что из-за хитрого способа взятия начала координат получается, что визуально рост очень большой, чуть ли не в 2 раза, а на самом деле он значительно скромнее. Но так как точка отсчета – не 0, а, допустим 40, то визуально кажется, что результат намного больше, чем он есть на самом деле. Рекомендую с большой осторожностью относиться к официальным данным министерств и ведомств. С одной стороны – других данных обычно нет, так как никто другой в России исследования таких масштабов и таких вопросов не проводит. С другой стороны – не секрет, что данные провластных органов всегда даются в интересах этих самых органов (то есть, могут как соответствовать реальности лишь отчасти, так и не соответствовать вообще – например, когда пишут, что инфляция 6%, а в магазине вы видите и чувствуете на себе, что продукты подорожали на 20% как минимум, а то и на все 30%). Также имейте в виду, что в силу большой распространенности различных «серых схем» импорта товара, достоверные данные по импорту продукта вам не удастся купить даже за деньги у самой таможни. Придется прикидывать долю товара, который

едет по «серым схемам», сопоставлять из других данных. Также «теневой сектор» (компании, которые не платят налогов) никто не отменял. Далеко не все компании показывают налоговым органам свои результаты работы. А те, которые показывают, вовсе необязательно демонстрируют все свои доходы. Все это отражается на достоверности данных любого исследования.

Поэтому по некоторым задачам найти точные данные просто невозможно. Не нужно забывать, что и журналистские статьи про какие-то рынки, товары или компании часто пишут «на заказ», так что правды там может и не быть, а вот восторженные похвалы будут литься рекой. Я довольно прохладно отношусь к опросам людей по анкетам, особенно на улице (то есть к количественным исследованиям), а также к фокус-группам (групповым обсуждениям с модератором). И вот почему. У России есть длительная и печальная история отношений рядовых граждан и властных структур, определенный специфический менталитет и исторический опыт народа. Например, мои бабушки хорошо помнят те времена, когда за неверно сказанное слово, неуверенные аплодисменты на параде, или «неверное с точки зрения партии» мнение можно было легко получить «тридцаточку» сибирских лагерей с полной конфискацией имущества. Такие вещи в сознании народа остаются надолго, и выбить их потом оттуда очень тяжело. Должно смениться несколько поколений, и должны существенно измениться внешние условия жизни, прежде чем люди перестанут бояться высказывать свое мнение в том случае, если оно не совпадает с «общественно приемлемым» и «общественно одобряемым». Таким образом, проводя опрос по анкетам на улице, в торговом центре (где угодно), вы не получите достоверных результатов. Люди будут давать социально приемлемые ответы, уклоняться от выбора, предпочитать не отвечать на сложные вопросы, пытаться от вас «сбежать», и побыстрее. Они не будут говорить то, что думают на самом деле. Мало ли что потом может случиться. Также люди не отвечают на сложные и длинные вопросы – во-первых, потому что их время всегда ограничено, а во-вторых, потому что сложные вопросы, где используются разные шкалы и сравнения, сопоставления, требуют большого количества энергии на обдумывание (а, как известно, больше всего энергии тратится на процесс обдумывания). И это не считая классических проблем проведения количественных исследований вроде желания понравиться интервьюеру и дать тот ответ, который ему будет приятен.

Отсюда всегда следует большое количество незаполненных или не полностью, частично заполненных анкет с не вполне достоверными данными в них. Причем интервьюеры сами любят «дорисовывать» недостающие данные, дабы получить за анкету деньги (ведь платят им только за заполненные анкеты). Даже когда проводишь так называемое «экспертное интервью», привлекая некоего человека, который хорошо разбирается в этом рынке, «эксперт» все равно старательно обходит все острые углы исследования, дает политкорректные ответы, уходит в сторону от ответов на сложные вопросы. Причем часто бывает, что опрашиваешь несколько экспертов по одной и той же проблематике, и они дают ответы, которые очень сильно между собой отличаются. Кому верить? Это главный вопрос всех исследований. Безусловно, мнения разных экспертов одного и того же рынка могут и должны отличаться друг от друга, но то они и мнения. Но они не должны быть отличными во всем, обязательно должны быть моменты, по которым мнения экспертов совпадают.

В телефонных интервью вообще «песня» – процент отказов в интервью просто зашкаливает, а те, кто соглашается ответить на вопросы, делают это чисто формально, «на автомате», желая побыстрее закончить разговор. В городах с высокой загруженностью людей на работе (вроде Москвы) интервьюеры часто звонят домой респондентам в 8-9 часов вечера. Как вы думаете, когда человек приходит домой в 9 вечера, уставший, ему хочется есть и спать (или сразу спать,

если очень сильно устал), а тут ему звонят, и начинают просить пройти исследование – согласится ли он? Или пошлет интервьюера вместе с его исследованием далеко и надолго? В итоге вы получаете для статистической обработки полностью негодные данные, на основе которых вообще нельзя сделать верных выводов. То же самое с фокус-группами. Люди очень вряд ли будут обсуждать с другими незнакомыми людьми и модератором свои реальные мысли и чувства – причин миллион – об этом подробно написано в книжках о проведении фокус-групп, а также на соответствующих профильных форумах, где те, кто делал фокус-группы, описывает свои впечатления об их эффективности. Нужно отметить, что исследовательские агентства стараются предоставить заказчику такие результаты исследований, которые заказчик ожидает получить. Для этого с ним проводится очень детальный разговор, чтобы понять, что именно он ожидает увидеть в итоге. Понятное дело, что при такой постановке вопроса ни о какой объективности данных исследования речи вообще не идет. Обычно результаты проведенных формальными методами исследований отлично смотрятся в красивом отчете в ящике стола руководителя. Использовать эти данные для принятия решений просто опасно.

Самое достоверное исследование, по моему (и не только моему) мнению – это наблюдение за поведением покупателя или клиента. Как он делает выбор, что он сравнивает, что выбирает, о чем спрашивает продавца-консультанта. Очень много качественных идей развития продукта было получено в результате наблюдения за потребителями. Причем, замечу, наблюдения не формального, машинного, а человеческого. Как пример – в исследовательском центре компании Gillette есть места, где тестируют бритвы. Одно из них – это двустороннее стекло. С одной стороны стоит мужчина и бреется бритвой Gillette, с другой стороны стекла стоит ученый с ручкой и планшетом с листочком, который наблюдает за процессом бритья и фиксирует свои наблюдения – как человек держит руку, какие движение он совершает, в какой последовательности, какие он делает легко и какие ему даются сложно, и т.д. Если перед вами ставится задача найти ответ на какой-либо вопрос – например, «почему в нашем торговом центре уменьшился поток покупателей?», первым делом пообщайтесь с продавцами магазинов этого торгового центра. Причем пообщайтесь без анкеты, без бумажки и ручки. Просто объясните, что вы проводите исследование, и поговорите с продавцом, как вы обычно разговариваете с людьми, легко и непринужденно. Продавцы наверняка будут знать ответ на ваш вопрос, достаточно лишь поговорить с несколькими из них (10-15 человек из разных сегментов вполне достаточно). Даже если вы не получите готовый ответ на вопрос, то точно получите направление «куда копать дальше», некоторую гипотезу. При формальном же подходе сначала бы пару недель разрабатывали анкету исследования, потом еще неделю ее бы тестировали, потом еще неделю опрашивали людей (по формуле выборки нужно опросить не менее ... сотен человек – это если «по науке» делать), потом полученные результаты бы подвергли статистической обработке, потом потратили бы время на формулирование выводов и построение презентации с рекомендациями по решению проблемы. Обычно столько времени на проведение исследования просто нет. Так же, как и нет денег на то, чтобы печатать анкеты, нанимать интервьюеров на проведение опроса, платить аналитику за проведение статистического анализа (профессиональный статистический анализ очень сложен, требует специального софта и стоит приличных денег). И это если не учитывать тот факт, что, как я уже сказал, полученная путем проведения количественного исследования информация практически всегда сильно искажена нежеланием респондентов отвечать на вопросы, и давать правдивые, а не социально-приемлемые ответы. Вот такую ситуацию можно назвать трендом последних лет в исследованиях – нужно провести исследование и решить поставленную задачу, ответить на поставленные вопросы, но при этом для использования классических инструментов и выборок необходимого объема у вас нет ни

времени, ни возможностей. Именно так начали широко использоваться кабинетные исследования в совокупности с некоторой работой «в полях», беседуя с нужными людьми. Такие исследования имеют приемлемую точность в основных пунктах, но проводятся значительно быстрее и меньшими средствами. На меняющихся рынках информация устаревает настолько быстро, что никто не готов ждать результата несколько месяцев, а потом получить данные, которые уже устарели.

В любом случае, большинство моих руководителей не особо доверяло результатам каких-либо исследований, и при принятии решений полагалось скорее на свою интуицию и опыт. В одних случаях они угадывали верно, в других – нет. А отчет о проведении исследования доставали из-под сукна в том случае, когда вину за принятое неверное решение можно было свалить на него. Я об этом интересном моменте еще буду писать подробно – о том, что руководители не доверяют работе маркетологов, предпочитая не использовать их данные для принятия решений.

5. Подготовка презентаций

Здесь работает тот же самый принцип – учитесь у лучших, перенимайте их приемы. Скачивайте и изучайте презентации крупных и солидных компаний вроде Shell, IBM, McKinsey, Intel, AMD, J'Son Partners, Goldman Sachs, J.P. Morgan, Coca-Cola, British Petroleum, Ernst & Young, KPMG, Deloitte & Touch, и других. В этих презентациях (особенно в презентациях западных компаний - их нужно искать на английском языке, потому что на русском можно не найти) содержится огромное количество идей оформления, подачи материала, компоновки графиков, игры со шрифтами и геометрическими фигурами, подачи ключевых мыслей и выводов. Презентации крупных компаний делают «специально обученные» дизайнеры, у простого маркетолога, без хорошо развитого творческого мышления, сделать такие не получится. И никаких «рюшечек», «завитушечек», петушков и самоваров, цветочков и горшочков! Деловая презентация должна выглядеть строго и мощно, как Empire State Building или Chrysler Tower. Видел я как-то раз SWOT-анализ (анализ угроз и возможностей, сильных и слабых сторон), оформленный какой-то девочкой с развитым творческим мышлением. Причем видел уже на его презентации. И видел не только я, но и мой шеф, и вся наша команда. В шоке были все. Насколько неуместно смотрелось все ее художество с цветочками и букашками, обилием декоративных элементов, перегружающих презентацию и усложняющих ее восприятие аудиторией. Основная задача презентации – это донести до слушателей (зрителей) определенную информацию. Но донести так, чтобы они ее поняли. Поэтому на слайдах должно быть мало информации и только основные графики. Там должны содержаться только основные мысли и выводы, показаны ключевые изменения изучаемого рынка или товара. Для детального представления результатов существует совершенно другой формат – формат отчета о проведении исследования, который делается в MS Word и содержит большой объем информации.

Если есть участки презентации, к которым необходимы дополнительные пояснения, можно давать ссылку на соответствующую страницу основного документа исследования. Слайдов не должно быть слишком много. Все, конечно, зависит от темы презентации, но нужно дозировать количество подаваемой информации так, чтобы люди не уставали. А когда люди начинают уставать (обычно это хорошо заметно), нужно обязательно делать перерыв. Если в презентации 100 слайдов, то внимания аудитории следить за тем, что вы говорите, хватит слайдов на 30 в лучшем случае, а то и на меньшее количество, при условии, если слайды сложные, с обилием

данных. Никаких строгих рекомендаций по количеству слайдов, по количеству текста на одном слайде, по количеству графиков и диаграмм на одном слайде нет и быть не может. Все определяется на месте и в ходе практической работы по созданию презентаций. Многие книги вполне уважаемых авторов дают четкие рекомендации – сколько слов должно быть на листе, где должно располагаться заглавие, куда помещать графики. Но, как мне кажется, это неверно. Все зависит от ситуации, формата презентации, статуса присутствующих на ней лиц, темы презентации, и многих других факторов. Здесь можно как пример упомянуть тот факт, что часто презентации делаются не так, как нужно, то есть правильно и удобно для восприятия и понимания, а так, как нравится начальнику, даже если это неправильно. Многие начальники любят презентации, где на один слайд помещено огромное количество информации – большие таблицы данных, уменьшенные до состояния нечитабельности, несколько графиков, и между ними еще какие-то выводы и пояснения, стрелки, указатели, сноски и пр.

Как можно догадаться, аудитория и половину не поймет из того, что вы будете ей докладывать, потому что банально не сможет разобрать, что там написано (соколиным зрением обладают очень немногие люди). В этом случае нужно аргументированно убеждать начальника в том, что для формата проводимого мероприятия будет лучше сделать так, как предлагаете вы. И если начальник хотя бы немного прислушивается к словам подчиненных, то у вас есть шанс сделать правильную презентацию. Один мой знакомый коммерческий директор очень крупной компании всегда делал презентации для своего выступления самостоятельно. Его главным принципом при создании материала в MS Power Point было выражение «чем проще – тем лучше». Он никогда не гнался за «красивостями», что очень любят делать молодые сотрудники. Никогда не злоупотреблял декоративными элементами оформления и интерактивными компонентами презентации. И его презентации всегда были понятны практически без пояснений. Большая ошибка очень многих начинающих создателей презентаций – это сильная перегрузка слайдов разными деталями оформления, когда в этих деталях «тонет» та информация, которую планировалось донести до аудитории. Особенно в этом неблагодарном деле преуспевают любители программы Adobe Photoshop, которые специально делают нарезку из большого количества графических файлов, а потом весь этот веер кусков изображений вставляют в презентации. Им кажется, что после этого презентация будет выглядеть «круто», и все сразу начнут уважать ее создателя за техническую продвинутость.

Также старайтесь не делать очень сложных графиков с обильным количеством цифр и подписей, двумя шкалами и пр. Они должны быть легки для восприятия даже не очень хорошо подготовленной профессионально аудиторией (а аудитория практически всегда подготовлена довольно посредственно). Нужно понимать, что сложные графики (всякие там биржевые свечи, паутины, слои и так далее) делают для подготовленной аудитории, когда докладчик выступает где-нибудь вроде Гарвардской школы бизнеса, где все слушатели отлично разбираются в предмете доклада и свободно владеют необходимым инструментарием. А в обычной российской жизни вполне достаточно простых графиков и диаграмм. Не нужно делать так, чтобы было «круто». Например, разные 3D-графики, на которых непонятно, где заканчивается одно, и начинается другое. Нужно делать так, чтобы аудитории было понятно даже без ваших подсказок и пояснений. Если в ходе выступления аудитория вас постоянно просит пояснить то одно, то другое, то третье в вашей презентации, значит, вы сделали ее плохо. Проанализируйте свои ошибки, исправьте их, и старайтесь не допускать в будущем.

Но, если уж зашла речь о программах, Adobe Photoshop изучить хотя бы на начальном уровне все-таки рекомендую, даже если вы аналитик. Потому что иногда оказывается, что нужно срочно

подготовить какой-то графический документ, а вы – единственный в пределах досягаемости человек, умеющий обращаться с Adobe Photoshop. MS Power Point лучше всего изучается методом «научного тыка», причем, в моем случае это было прямо в ходе подготовки презентации. Когда у вас есть конкретное задание, вы над ним работаете, и думаете на ходу, как и что можно сделать. А если у вас нет конкретного задания, и вы просто учитесь по книжке с примерами, ничего сильно толкового не получится. Любой практик, который учился непосредственно в процессе создания презентации, всегда даст 100 очков вперед любому человеку, который учился по книжке. Книжки по программным продуктам всегда пишутся с огромным количеством «воды» и небольшим количеством практических упражнений. Анимация в MS Power Point – хорошая штука. Позволяет красиво акцентировать внимание на каком-то участке текста или графика, красиво выдать на экран какой-то дополнительный фрагмент, и т.д. Но все должно быть в меру, не нужно перегружать анимацией слайды – ведь это презентация, а не компьютерная игра! Экспериментируйте с различными стилями, фигурами MS Power Point, чтобы понять, как они могут изменяться. Тогда вы научитесь создавать фигуры и схемы, которых не будет больше ни у кого – то есть уникальные по формату, что позволит визуально выделиться из ряда презентаций конкурентов.

Самое главное, что нужно себе уяснить – что презентация (создание слайдов и собственно выступление) – это сугубо практическое занятие. Есть много книг о том, как проводить презентацию, как к ней готовиться. Авторы дают огромное количество советов вроде «стойте там-то», «смотрите туда-то», «говорите так-то», «отвечайте тому-то», и так далее. Научиться делать хорошие презентации в MS Power Point (или в других инструментах вроде Flash) и хорошо выступать перед аудиторией можно только опытным путем. Это как раз тот случай, когда некто пытается научиться боксу по переписке. Он добросовестно изучает теорию бокса, положение рук, ног, основные удары, положения противника. Но если человек не будет иметь живой спарринг с живым партнером, он никогда не научится хорошо боксировать, даже если прочитает все имеющиеся в мире книги по данному вопросу. Чем больше вы сделаете презентаций, тем выше будет качество создаваемых материалов. Чем чаще вы будете выступать перед аудиторией, тем лучше у вас это будет получаться. Основной полезный совет, который можно вынести из книг по презентации – к презентации нужно готовиться. Вот, собственно, и все. Сильно не рекомендую копировать стиль выступления каких-либо известных людей вроде Стива Джобса из Apple. Так, как Стив, выступать вы все равно не сможете, но то, что сможете повторить, будет смотреться очень натужно и нелепо. Из хороших чужих выступлений можно лишь подсмотреть какие-то «фишки», чтобы потом попробовать их применить у себя. Но только отдельные элементы, а не всю презентацию и особенности выступления. То, что хорошо получалось у Стива Джобса, гарантированно не получится у вас.

Всегда приходите раньше, чем соберется аудитория, настраивайте технику (проектор, ноутбук и прочее), проверяйте, чтобы все работало. В моей практике случались очень неприятные технические накладные – проектор упорно не желал показывать нужное изображение, в ноутбуке «наглухо» завис файл презентации (или файл презентации был в формате MS Office 2007, который упорно не хотел открывать установленный на ноутбуке MS Office 2003), отказывалась работать «мышка» и так далее. Один раз вообще Windows продемонстрировал «синий экран смерти» - это значит, что, вероятнее всего, Windows придется переустанавливать, так как критическая системная ошибка вызвала сбой, который не удастся устранить. И это когда собрался весь коллектив и начальники всех отделов, которые в своем сверхзагруженном графике выкроили время на посещение презентации! В общем – такого быть не должно.

Работа над созданием презентации состоит из 2 этапов:

1. Сбор информации, обработка, сортировка, построение графиков и диаграмм, формулирование выводов и рекомендаций (в MS Word и MS Excel)
2. Размещение основной информации и выводов на листах MS Power Point

Здесь нужно иметь в виду, что этап №2 только кажется формальным и быстро реализуемым. Вроде бы, что там делать – скопировал графики на листы и все. Но не тут-то было. Обычно именно эта часть работы отнимает больше всего времени, причем иногда даже заставляет переделывать исходные данные, на основе которых строится презентация. Именно на оформление презентации уходит больше всего времени – на подгонку размеров графиков, «ужимание» растянувшихся за пределы листа пояснений или выводов, принятие решений о том, сколько графиков разместить на листе, чтобы он не выглядел перегруженным, и так далее. Графики и диаграммы лучше вставлять в листы MS Power Point в виде изображений. Это значительно уменьшит размер вашего файла презентации. Однако в виде минуса будет тот факт, что при изменении данных в файле источника, откуда вы берете данные для презентации, ваш график не поменяет данные. Он будет автоматически менять данные при изменении в файле источника, только если вы вставите связь, то есть обеспечите обмен данными между файлом источника MS Excel и файлом презентации MS Power Point.

Еще одна важная деталь, которую всегда упускают начинающие – каждый слайд презентации должен быть выполнен в едином стиле. Шрифты на всех слайдах должны быть одного размера и цвета (в смысле – заголовок на всех слайдах одного размера, шрифта и цвета, пояснения на всех слайдах – одного размера, шрифта и цвета), графики и диаграммы должны быть расположены строго по сетке и должны быть также одного размера, выводы должны быть на каждом слайде в одинаковых местах (например, внизу). Когда презентация выполнена в едином стиле – начиная от оформления заглавного листа, и заканчивая размером шрифта номера страницы на каждом слайде – она смотрится солидно и профессионально. И наоборот – если на разных листах шрифты разных размеров, графики разных размеров, распложены в разных местах (на одном листе – справа, на другом – слева, на третьем – вообще снизу) – все это смотрится нелепо и непрофессионально, воспринимается как «халтура», а не как работа. Опять же, здесь отсылаю изучать презентации, созданные крупными западными компаниями независимо от сектора работы (добыча нефти, FMCG, банки, другое).

Тема собственно выступления достаточно большая, поэтому желающих узнать все детали отсылаю к роликам на Youtube – на них учиться проще всего, причем это бесплатно. Книги же по искусству выступления сегодня стали писать так, что хорошо, если в них наберется 10% полезной информации. Если читать, то лучше читать разные старые тексты о выступлениях, с тех пор в этом искусстве мало что изменилось. Не буду много говорить о важности в работе маркетолога умения хорошо излагать свои мысли – в презентациях, отчетах, исследованиях, выступлениях. Умения выделять главное, систематизировать материал и делать обобщения, проводить аналогии. Все это нарабатывается далеко не сразу, а в процессе практической работы. В целях совершенствования умения понятно и грамотно излагать свои мысли лично я рекомендую читать художественную литературу, главным образом русскую и зарубежную классику, которая писалась до того, как появился ЕГЭ и образование окончательно испортилось. Человек, который читал русскую классику, прекрасно видит разницу между поистине потрясающим языком и стилем изложения этих произведений и современными творениями охотников за быстрыми деньгами.

6. Конкурентная разведка

Если вы собираетесь стать маркетологом, то должны быть готовы к тому, что одной из ваших обязанностей будет конкурентная разведка. Она включает в себя сбор различных сведений о конкурентах – их ценах, условиях работы, ассортименте, качестве работы с возражениями, складских возможностях, и так далее. Это очень непростая и не всегда безопасная часть работы. К безопасной части можно отнести сбор сведений о конкурентах через интернет или по телефону. В ход идет посещение сайтов конкурентов и изучение представленной там информации. Однако этот вариант имеет недостатки – в интернете далеко не всегда и не все можно найти. Например, данные о ценовой политике, а, тем более, о скидках, акциях, распродажах, появлении нового товара, складских остатках, обычно на сайтах не размещают. Иногда сайт конкурента не содержит вообще ничего кроме контактных данных и адреса офиса – ни фотографий, ни характеристик товаров, ни цен, ни условий работы. «Свяжитесь с нашим менеджером, и он предоставит вам всю интересующую вас информацию». Очень многие сайты не обновляются месяцами и даже годами, поэтому найти на них какие-либо полезные, а главное, свежие данные, не представляется возможным. А если информация и есть, то никто не возьмется гарантировать, что она не устарела несколько месяцев назад.

Поэтому приходится прибегать к другим методам конкурентной разведки. По сути – это не что иное, как промышленный шпионаж, только в форме «light», без применения особых технических средств. Но опасность от этого меньше не становится. Можно позвонить в конкурирующую фирму, и, представившись клиентом, попросить предоставить нужную информацию. Но здесь тоже есть ограничения – расскажут вам далеко не все, что вам необходимо узнать, а может и вообще ничего не расскажут, ссылаясь на то, что «вы сможете все увидеть только в нашем офисе – приезжайте!». Например, вам нужно получить прайс-лист конкурента и условия его работы (какие скидки он предлагает, от какого объема закупки эти скидки будут действовать, какой график оплаты – предоплата или возможна рассрочка платежа, и так далее). Если вы будете звонить и убедительно изображать из себя клиента, то вам, может быть, вышлют прайс-лист. Который обычно не отражает ни скидок, ни условий платежа, ни условий поставки и доставки, в общем – какие-то артикулы товара и какие-то цены на них. Или даже, что бывает чаще, согласятся лишь назвать цены только на пару-тройку интересующих вас позиций, и будут зазывать вас в свой офис. Что вас, естественно, не устраивает. Лично мне ни разу не удавалось получить по телефону от конкурента полную информацию, которая меня интересовала – потому что список необходимых к выяснению вопросов был такого размера, что менеджеру конкурента пришлось бы мне диктовать по телефону под запись минут 30. Единственный шанс, вероятность которого, правда, невысока – это если на том конце провода вам попадется неопытный, начинающий менеджер по продажам, который в пылу восторга от того, что ему звонит его первый потенциальный клиент, выдаст вам залпом всю необходимую информацию. Мне такие менеджеры пару раз встречались, но остальные были опытными «волками», и просто так, не видя меня, не хотели говорить практически ничего. Нужно иметь в виду, что даже для разговора по телефону нужна некая легенда.

Легенда – это ваша история (разумеется, придуманная). Кто вы, из какого города, из какой фирмы, чем занимаетесь, какого размера ваша фирма (если вы бизнесмен), сколько делаете продукции, допустим, диванов в месяц, и так далее. Вот эту часть нужно очень хорошо продумать. Также нужно очень хорошо продумать ответы на возможные «каверзные» вопросы, которые как раз и задаются с целью выявить шпиона от конкурентов. Меня, кстати, хорошая проработка легенды спасала не раз и не два, когда казалось, что еще чуть-чуть – и меня будут бить, потому что поймут,

что я просто шпиону. Причем, вы должны не просто придумать себе легенду и ответы на всякие неожиданные вопросы, но и убедить себя в том, что ваш образ – это вы и есть. То есть заставить себя поверить в правдивость этой легенды. Это нужно для того, чтобы уверенно смотреть в глаза конкурентам при личной встрече, не мяться, не мямлить, не пытаться вспомнить, что именно вы должны отвечать на тот или иной вопрос. Уверенный взгляд, уверенный тон, уверенная речь, уверенные жесты. Только так. Непосредственно это относится к личному посещению конкурента, когда вы договариваетесь о встрече и едете к конкуренту в офис. В этом случае вы должны напечатать себе хорошие визитки. Лучше иметь несколько упаковок разных визиток – с разными фамилиями, должностями, названиями фирм – для разных случаев. Мне визитки печатал наш отдел рекламы по заказу, который они делали в типографии для всей нашей компании. Я формулировал легенду и отсылал им данные, а они подбирали оформление и все остальное. Визитная карточка – это первый признак вашей надежности в глазах конкурента. Причем, не так важно, что именно там написано, как сам факт ее наличия. Потому что печать визиток стоит определенных денег.

Должности можно выбирать любые – хозяина какого-либо ИП Ибрагимов А.А., главного специалиста по закупкам ООО «Расцвет над Киевом», дизайнера компании ООО «Бизнес и партнеры». Я предпочитаю брать названия несуществующих фирм. Можно, конечно, взять название какой-то реально существующей организации, но тогда это должна быть фирма с совершенно другого рынка. И все равно будет сохраняться риск того, что кто-то из ваших конкурентов как-то с этой компанией работает, или лично знает людей, которые там работают – и вот тогда возможен конфуз. А так названия абсолютно всех фирм в своей отрасли не знает ни один менеджер по продажам, да и ваша фирма может быть недавно открывшейся, или только собирающейся открыться в ближайшее время. В принципе, для посещения клиента визитки достаточно, и на ней можно указать только мобильный телефон (купить номер специально для такой работы, свой личный номер в визитке не давать, так же, как и рабочий номер вашей настоящей фирмы – думаю, это понятно). Еще нужно прилично выглядеть – не обязательно костюм-тройка и золотые запонки от Roberto Cavalli в сочетании с портфелем из кожи аллигатора и BMW 7 серии. Но чистая, опрятная одежда строгих цветов, начищенная обувь, выбритое лицо (или макияж - для женщин), солидного вида ежедневник и ручка – вот это должно быть в наличии. Вы должны выглядеть солидно, чтобы конкурент в вас увидел будущего выгодного клиента и бизнес-партнера. Теперь по информации. Вам нужно вы зубрить список данных, которые нужно собрать. По пунктам, учить до автоматизма. Это делается для того, чтобы вы в ходе беседы смогли непринужденным тоном задавать менеджеру конкурента интересующие вас вопросы, а не натужно, сопя и потя от волнения, пытались вспомнить, что же именно вам нужно узнать. Бывает, что, даже хорошо подготовившись, в ходе посещения офиса конкурента попадаешь в сложные ситуации, но это бывает очень редко. Не зря говорят, что подготовка – это половина успеха.

Большинство же визитов должно проходить легко и непринужденно. Через некоторое время вы так же, как и я, войдете во вкус, и начнете получать удовольствие от самого процесса. Вы мило беседуете с менеджером по продажам конкурента, смотрите продукты, задаете уточняющие вопросы, берете все, что сможете унести (без преувеличения – образцы, каталоги, пробники, рекламные раздаточные материалы, фотографии – все это вам пригодится, а конкурент будет видеть, что вы сильно заинтересованы в сотрудничестве), оставляете визитку, обещаете подумать и посоветоваться с руководством (если вы не генеральный директор по легенде, конечно – если так, то с собственниками), и откланиваетесь. Далее идете в ближайшее кафе, усаживаетесь

удобно, и подробно заносите в блокнот все полученные в ходе беседы данные. Запоминать данные вначале будет сложно, но с опытом вы будете запоминать все лучше и все больше – это нормальное развитие процесса. Важно записать всю полученную информацию сразу же после контакта, не откладывая «на потом». Когда вы еще недавно беседовали, вы хорошо и отчетливо помните все детали разговора, у вас еще сильная и яркая зрительная память. Вы помните максимум деталей встречи. Откладывать запись результатов беседы на более позднее время (сейчас мне некогда, я потом, я же помню, и так далее) категорически не рекомендую. К тому времени, как вы решитесь записать информацию, вы уже забудете очень много нюансов, и, кроме того, будет все время увеличиваться вероятность перепутать что-нибудь. Со временем информация из кратковременной памяти стирается. И вам будет казаться, что вы помните все, а на самом деле попытка вспомнить некоторые детали окончится неудачей. Я сам неоднократно в ходе работы через это проходил, поэтому я знаю принцип функционирования памяти в такой ситуации. Вот таким образом информация постепенно собирается со всех конкурентов. И в итоге у вас появляются горы интереснейшего в плане изучения материала (образцы, прайс-листы, каталоги, визитки, сувениры, раздаточный рекламный материал, списки партнеров, сделанные совместно с клиентами материалы, и т.д.) и большой объем зафиксированной в блокноте важной информации, которую никак, кроме посещения конкурента, не получишь. На основе собранных данных впоследствии делаются презентации, отчеты, формулируются выводы и рекомендации.

Важная деталь – не нужно «шарахаться» и «шифроваться» от конкурентов! Нужно отвечать на всю поступающую от конкурентов электронную почту. Отвечать примерно в таком ключе, как я описал далее разговор по телефону. Держите у себя 2 телефона – один ваш личный, другой – с тем номером, который вы даете конкурентам (и специальный адрес электронной почты). Если вам звонят конкуренты с вопросом – «ну когда же мы с вами уже начнем работать?!», вежливо отвечаете, что вопрос начала работы зависит не только от вас, нужно еще согласовать с партнерами, начальством, акционерами, поэтому пока вы не готовы сказать ничего определенного, плюс тут еще возникли некоторые непредвиденные сложности с банком, с арендой склада, с водителями (подставьте нужное), и все такое прочее. Говорите, что вы не отказываетесь с ними работать, просто нужно уладить кое-какие формальности, и потом можно будет начинать сотрудничать. Если вы доступны по телефону и даете комментарии, это явный признак того, что вы не шпион, не фирма-однодневка, которая, получив информацию, тут же «падает на дно». Таким образом, придумывая различные версии, по причине которых откладывается сотрудничество, можно «держат» конкурентов довольно долго. Рано или поздно, если вы не будете ходить к ним слишком часто, они о вас начнут забывать, и будут не так часто звонить – у них меняются менеджеры по продажам, кто-то приходит, кто-то уходит, а новенькие вас не знают. У них кроме вас полно важных и перспективных клиентов. Но, что важно, ваш статус потенциального покупателя, возможно даже крупного, за вами сохранится. А вот стоит вам только выключить телефон, который вы дали, конкуренты сразу же поймут, что вы – шпион, и больше вы к ним прийти не сможете, потому что если вас опознают (не важно, кто – хоть дворник дядя Вася), вас запросто могут просто прогнать или побить, а то и вызвать милицию и обвинить в том, что вы занимаетесь шпионажем. Также у вас в визитке должен быть указан адрес электронной почты (создается адрес специально для этой работы и больше ни для чего – лично у меня таких адресов 6 штук), город и адрес самого вашего предприятия, которое вы представляете. Лучше для этого находить на карте реально существующее здание, в котором, например, офисы сдаются в аренду разным фирмам. Так как арендаторы периодически меняются, то никто ничего не заподозрит. Не стоит указывать в качестве адреса своей компании дом, которого не существует. Например, где-нибудь в сельской местности или чистом поле, промзоне, и так далее. Указывайте какой-либо

реально существующий дом, и если даже конкуренты не поленятся и пойдут туда на разведку (что очень вряд ли), то всегда можно сказать, что этот адрес – планируемый к переезду компании в ближайшее время (из старого офиса будем переезжать в новый офис), или придумать что-нибудь в этом роде.

Если будете хорошо и убедительно играть свою роль в офисе у конкурента, будете солидно и презентабельно выглядеть, то вам могут «обломиться» некоторые приятные мелочи вроде фирменного ежедневника или ручки от конкурента в подарок, календаря, а также бесплатного кофе с хорошими конфетами, или даже коньяка с закуской. Актерские навыки вам в этой работе очень пригодятся.

Есть некоторое количество серьезных крупных компаний, которые готовы даже выделять средства на конкурентную разведку (обычно почти никаких средств на это не выделяют). Но при выделении средств можно познакомиться и «подружиться» с нужным сотрудником компании-конкурента. То есть тем, который может регулярно и скрытно от своего работодателя предоставлять интересующую вас информацию. Безусловно, выдавать все тайны и детали работы компании, даже за деньги, вряд ли кто-то будет. Во-первых, потому, что сотруднику грозят большие неприятности в том случае, если кто-то из начальства узнает о его «подрывной» работе. Во-вторых, потому, что есть риск шантажа с вашей стороны, который сотруднику конкурента тоже не нужен. Но он вполне может регулярно предоставлять данные из 1С, например, о запасах товара на складе, о приходе каких-то новых товаров, об изменении цен, о проведении программ скидок, и так далее. Понятно, что бухгалтерский баланс со всеми проводками он вам не предоставит, но от него можно получить много полезного материала. Единственно, что здесь не очень надежно – есть риск, что сотрудник компании-конкурента будет брать у вас деньги за предоставление информации, а предоставлять будет заведомо ложную информацию (дезинформацию), согласованную с начальством. Поэтому вы никогда не будете полностью уверены в том, что предоставляемые данные – правдивые. Но контролировать правдивость данных можно, сравнивая и сопоставляя данные, предоставленные в разное время, и просить сотрудника прокомментировать какие-то моменты. А дальше все зависит от вашей проницательности, способности понять, лжет человек, или говорит правду. Мне как-то раз поставили задачу, как маркетологу – раз в месяц предоставлять данные о том, каким товаром загружен каждый склад каждого конкурента, и насколько именно загружен. То есть предоставлять отчет в формате «У конкурента А на складе 1 на 30.01.2013 содержится 100 единиц товара А, 250 единиц товара Б, 540 единиц товара С, и так далее. А товар был такой – мебельная фурнитура, и были многие десятки типов этого товара, а внутри типов были многие десятки разновидностей. Ясное дело, что задача была поставлена руководителем отдела продаж, который в принципе не разбирается в возможностях маркетинга и маркетолога, в данном случае – в конкурентной разведке.

Но так как начальник – это начальник, то маркетологу задачу нужно выполнять (или уметь аргументированно объяснить, почему она не может быть выполнена). Думаю, вы уже догадались, что эта задача для маркетолога на складе невыполнима в принципе. Даже если вы как-то сможете попасть на склад к конкуренту, вы никак не узнаете, сколько там чего содержится, потому что товар всегда в коробках, ящиках, рулонах и т.д. Кроме того – никто вам не даст его считать. А по заданию начальства такая работа должна, повторюсь, проводиться ежемесячно по всем складам всех конкурентов, коих десятков-другой. Причем, проблема усугубляется еще и тем, что наименования продукции конкурентов отличаются от наименований продукции нашей компании. То есть мы тоже торгуем фурнитурой, но у нас другая фурнитура, от других поставщиков, других цветов, других артикулов. Что даст руководителю отдела продаж информация о том, сколько на

складе конкурента лежит товара, который мы с нашим товаром даже сравнить не можем? Абсолютно ничего. Но руководство часто формирует задания, в том числе и на проведение маркетинговых исследований, в русле «а неплохо было бы узнать....». И первый же вопрос, который вы должны задать руководству как маркетолог – что вам даст эта информация? Какие решения вы будете принимать на основе этих данных? Практически всегда выясняется, что информация нужна просто потому, что «интересно, а сколько у них товара на складе?», и никаких решений на ее основе приниматься не будет (в данном случае потому, что товар нашей фирмы отличается от товара конкурентов, и мы не можем сравнить, насколько больше товара определенной группы лежит у него на складе, нежели у нас). Такие вопросы задавать руководству обязательно после постановки задачи, потому что обычно получается так, что руководству интересно (а мне интересно – есть ли жизнь на Марсе?), а для маркетолога – это месяцы сложной и опасной работы. И тогда выясняется дальше, что руководство думало, что эту информацию можно получить за пару дней, и не собиралось выделять на ее получение никаких денег.

В этом случае, в разговоре с руководством при грамотном обосновании своей позиции, задание обычно отменяется, потому что руководителю становится очевидно, что это пустая трата рабочего времени сотрудника отдела, за которое он получает зарплату. А вот если вы возьмете под козырек «так точно, сэр!» и возьметесь выполнять невыполнимое задание, то виноваты потом будете именно вы, так как не смогли изначально оценить осуществимость проекта и аргументированно донести до начальства свое мнение. Хорошо нужно запомнить одну вещь – начальство никогда не бывает виновато. Оно никогда не бывает не право. И оно никогда не опаздывает – оно задерживается. Беда в том, что все описанное мной выше приходит только с опытом. Новичку же нужно хорошенько думать, прежде чем брать такое задание, узнавать у более опытных коллег, выполнимо ли оно в принципе. В описанном примере с товарами на складах конкурента решением может быть «постановка на зарплату» сотрудника склада конкурента, который заносит в базу 1С данные о приходах-отгрузках товара, или же, например, менеджера в офисе, который имеет доступ к этой базе. Но сначала вам потребуется время для того, чтобы такого человека найти, а потом ему придется платить еще неплохие деньги, потому что он рискует своей работой, и за 1000 рублей ничего вам не расскажет и не пришлет никаких данных. И так по каждому конкуренту. Вопросы вида «А что вам даст эта информация? Как вы планируете ее использовать?», заданные начальнику, помогут вам не только заставить его задуматься над тем, нужны ли ему вообще эти данные, но и помогут вам лучше понять суть работы и логику начальника, если задание все же необходимо выполнить.

Еще один участок работы – переписывание цен в розничных точках конкурентов. Здесь совет один – пользуйтесь достижениями технической мысли – цифровые диктофоны, небольшие камеры, iPhone, наушники Jabra, и так далее (делайте вид, что говорите по телефону, а сами надиктовывайте название товара и цены). В некоторых местах, вроде магазинов «Ашан», можно записывать цены хоть в рабочую тетрадь формата А4, и никто слова против не скажет (потому что там постоянно идет инвентаризация внутри секторов). В других же местах, особенно небольших торговых точках, где вы всегда на виду у продавца, старайтесь сразу блокнот с ручкой не доставать, а дожидаться, пока придут другие посетители и займут продавца своими вопросами. При проведении аудита торговых точек конкурентов главное – не «примелькаться» слишком сильно, чтобы вас не начали узнавать. Старайтесь меняться с кем-нибудь магазинами, чтобы вы чередовали посещения одного и того же места. Некоторые исследовательские проекты предполагают, что нужно сделать четкую фотографию товара в высоком разрешении и с ценой, и так по каждому товару. Только на таких условиях заказчик соглашается оплачивать работу (это

если вы работаете как фрилансер, например). Рекомендую десять раз подумать, стоит ли за такую работу браться. Обычно платят там не так много, а вот шансов на то, что у вас отберут фотоаппарат, разобьют его, и, может быть, даже побьют вас или сдадут в милицию – достаточно.

До сего момента я описывал относительно легкие ситуации работы с конкурентами – работа на выставке под видом потенциального клиента, работа в офисе у конкурентов, переписывание цен. Но встречаются и очень сложные задания. В одной компании, где я был на серии собеседований, задача стояла как раз собрать у конкурентов необходимые заказчику сведения. Загвоздка была в том, что попасть к конкурентам можно было, лишь являясь юридическим лицом, причем не индивидуальным предпринимателем, а как минимум ОАО, и иметь при себе все учредительные документы компании. К конкуренту нужно было явиться под видом подрядчика, а в качестве подрядчика могла быть только крупная компания, имеющая репутацию на рынке и полный порядок с документами. Вот такие задачи – это, можно сказать, высший пилотаж. Много сил, времени и денег уходит на оформление всех документов, создание виртуального «офиса компании», городского телефона, по всем правилам зарегистрированного, адреса компании, и так далее. А риск очень велик – в случае провала я даже не уверен, что дело ограничилось бы простым битьем шпиона. И почему-то начальство всегда считает, что подобной работой должен заниматься именно маркетолог. Попытки узнать, почему же именно маркетолог, а не некий профессиональный агент КГБ в отставке, приводят к тому, что руководство выдает фразу «маркетолог должен чувствовать рынок, он это умеет делать». Без комментариев. В итоге от задания я предпочел отказаться – совершенно не мой уровень.

7. Инструментарий маркетолога

По моему мнению, маркетолог должен хорошо разбираться в MS Excel, MS Word и MS Power Point – большая часть работы проходит именно в этих программах. MS Excel – функции, ссылки, сводные таблицы, основные формулы. MS Word – особенности редактирования текста, создания колонтитулов, выравнивания, темы оформления. Тут все просто – некоторое количество часов, проведенное в экспериментах, и закрепленное на реальных заданиях – и вы уже хорошо разбираетесь в программах. В большинстве фирм что-то дополнительно из пакета MS Office знать не нужно. Например, умение писать макросы на VBA мне не пригодилось ни разу – потому что большая часть задач прекрасно решается стандартными средствами MS Excel без всякого шаманства с кодом вручную. Но в некоторых компаниях это требуется. Про MS Power Point я подробно написал в главе про презентации. Точно также – для интереса разобрался в MS Visio – построение схем бизнес-процессов и всяких других процессов. Что могу сказать – удобный инструмент для создания разных схем, описания алгоритмов работы. MS Access практически никогда никем не используется. Потому что обычно база данных – это 1С (или всякие Oracle, SAP и т.д.). Необходимо помнить о том, что версии MS Office 2000-2003 и 2007-2010 друг от друга отличаются, и если на вашем компьютере стоит старинный офис 2003 (или даже офис 2000), то необходима дополнительная программа, которая позволит открывать документы, сделанные в MS Office 2007 и в старших версиях пакета. Также необходимо учитывать установленные сервисные обновления. Как пример – я создал документ в MS Word с таблицами, графиками и диаграммами. У меня на компьютере стояла версия MS Office 2007 SP1, а у моего шефа – MS Office 2007 без сервисного обновления (без SP1). В итоге на компьютере шефа «поплыли» многие графики, шрифты и текст, наложились друг на друга, на графиках была совсем другая цветовая гамма, нежели та, которую я специально создавал. Но это уже технические детали, это все будет с

опытом. Желательно иметь хотя бы базовые знания в Adobe Photoshop и Corel Draw. В случае необходимости их потом легко можно будет подтянуть до требуемого уровня. Все перечисленные программы можно найти в свободном доступе, часто бесплатно, хоть и не вполне законно (но это же Россия, в конце концов!). В некоторых компаниях экономят на софте, поэтому там можно встретить «свободное ПО» – Linux, Open Office и так далее. Это совершенно другие продукты, и к ним придется привыкать. У бесплатного софта тоже есть свои фанаты, но лично я считаю, что для работы нужно иметь то, на чем «сидят» все остальные кругом. Все-таки в офиса компаний «свободное ПО» – это удел немногочисленных персонажей, основная же масса работает с продуктами от Microsoft.

Вот это все есть базовый набор маркетолога. Далее, в зависимости от специализации, сюда может быть включено изучение статистических пакетов SPSS или STATISTICA (для аналитиков), или специальных программ для дизайнеров, верстальщиков? и так далее. Нужно отметить, что софт вроде SPSS стоит очень приличных денег (не пиратский, естественно) и применяется обычно только в крупных компаниях, где есть целый аналитический отдел с множеством направлений специализации сотрудников. Для работы с этими программами нужны основательные знания в статистике и высшей математике, просто так, «с разбега» их не одолеть. В мелких и средних фирмах обычно даже руководство не знает, что это такое – SPSS и STATISTICA. Часто замечаю на собеседованиях, когда говорю про эти пакеты, руководители делают такое лицо, как будто им хочется сказать что-то вроде «в этих ваших интырнетах». Конечно, это очень грустно, когда руководство даже не знает названия этих самых популярных на рынке программ для анализа данных, не то, что умеет с ними работать. Но начальство не выбирают – какое есть, такое есть.

8. Английский язык – нужен ли он маркетологу?

В школе и университете я изучал немецкий язык, который, правда, к окончанию университета почти совсем забыл, потому что применить его было просто негде. В Москве пошел учиться на курсы английского языка, и пару лет занимался в группе. Пошел его учить ради того, чтобы повысить свою цену на рынке труда. В итоге, получил крепкий средний уровень владения английским языком. Скажу только одно – в карьере мне он совершенно не пригодился. Маркетологу обычно применить его просто негде, в работе он не нужен. Кроме того – никакой ценности маркетологу, им владеющему, английский язык в России не прибавляет. То есть при наличии знания английского автоматически не повышается цена маркетолога на рынке труда. Работодатели воспринимают знание языка как просто «приятный бонус» к сотруднику, и не более того. Типа – «знаешь английский?» – «ну и молодец!». Правда, если речь идет о транснациональных компаниях, то там знание английского является обязательным для приема сотрудника на работу. Но это только там. В большинстве же российских компаний, а также совместных предприятий, английский маркетологу вряд ли пригодится, и уж точно вряд ли добавит зарплаты. А вот стать препятствием при приеме на работу, если начальник отдела не знает английского, а соискатель знает, этот факт очень даже может. Потому что зачем начальнику конкурент, который знает больше его самого? Таким образом, на текущий момент английский язык я благополучно забыл, а потраченные на его изучение пара сотен тысяч рублей ушли в мусорную корзину. Если у кого-то получилось не так – очень завидую. Кстати, у меня есть знакомые маркетологи, у которых получилось с английским в точности то же самое, что и у меня.

9. Прогнозирование продаж

Прогнозирование очень часто входит в обязанности маркетолога, даже если он не является аналитиком. Для построения прогноза продаж необходимо хотя бы в общих деталях понимать, что представляет собой сам процесс прогнозирования. То есть знать базовую теорию. В этом случае – интернет в помощь. Информации просто море, выбирай - не хочу. Яндекс или Гугл вам подскажет, куда копать. Что такое прогноз в упрощенном, схематичном виде? У вас есть ваши продажи за последний, допустим, год. Вы должны к этому ряду данных продаж подобрать математическую модель (формулу), которая будет его хорошо описывать (давать примерно те же значения, что и в вашем ряду данных). Когда вы такую модель подобрали, вы просто продолжаете ее в будущее, и получаете свой прогноз. Это если кратко. Более полно здесь учить прогнозированию не буду – на эту тему написаны десятки книг. Я же лишь остановлюсь на важных моментах процесса.

Самый плохой прогнозист, которого мне приходилось видеть – это человек, абсолютно не понимающий, почему прогноз будет именно такой, а не какой-то другой. Эти люди скачивают из интернета некие якобы «готовые» инструменты для прогноза в MS Excel, что называется «просто подставь свои цифры», и, абсолютно не понимая, как это все работает, начинают пытаться строить прогнозы. Естественно, ни к чему хорошему это не приводит. Потому что каждая такая модель имеет свои некоторые принципы действия, условия и ограничения, которые нужно учитывать при добавлении в нее исходных данных. Если с базовой теорией вы разберетесь, проблем с пониманием в дальнейшем не будет. Тем более, это не настолько сложно, чтобы не смог понять человек с гуманитарным складом ума. Существуют разные модели построения прогнозов. Большинство из них можно реализовать в MS Excel, причем достаточно легко. Многие можно скачать из интернета в готовом виде. Потом нужно экспериментировать с каждым своим рядом данных, то есть пробовать на основе данных своих продаж прогнозировать те периоды, значения которых вы уже знаете. Так проверяется точность модели – какая модель будет точнее «попадать» в ваши реальные данные, такую и используйте для построения прогноза на будущие периоды. Здесь нужно понимать, что каждый ряд данных индивидуален, и если для прогнозирования одного ряда прекрасно подходит одна модель, то совершенно не факт, что эта же модель будет также адекватно описывать и прогнозировать продажи другого товара. Пример: вы прогнозируете прибыль компании одной какой-то моделью, которая хорошо описывает и прогнозирует этот ряд (вы убедились в точности модели, ее хорошем предсказательном потенциале). Если вы попытаетесь спрогнозировать при помощи этой же модели выручку компании, то совершенно не факт, что эта модель хорошо справится с задачей. Потому что прибыль и выручка – это ряды, хотя и связанные между собой в экономическом плане, но имеющие разную природу в плане прогнозирования.

Очень сильно точность прогнозирования зависит от того, насколько стабильны продажи товара в течение времени. Одно дело – когда регулярно, из месяца в месяц, заказывается примерно одно и то же количество товара А, или же какой-то диапазон вроде «от 5000 штук до 7000 штук». Тогда возможна высокая точность прогноза – потому что ряд в целом стабилен. И совершенно другое дело, когда продажи «скачут, как ретивые кони» вверх-вниз, от 0 в один месяц до 100.000 штук в другой месяц. Чем сильнее скачки, или волатильность, тем сложнее сделать точный прогноз. В простых случаях можно прямо на глаз определить тренд (основное направление движения) и прямо рукой дорисовать траекторию продаж на будущий период. В сложных случаях потребуются проводить над данными много операций – сглаживать их, преобразовывать, удалять минимумы и максимумы, и так далее. Для составления адекватного прогноза на 1 год вперед нужно иметь

«исторических данных», то есть истории продаж вашего товара как минимум 2 года, а лучше вообще 3 года.

Если ситуация в экономике была стабильна, и в целом хорошо предсказуема в последние годы, то можно брать и 6 лет «исторических» данных. Если же экономику периодически трясет, высокая волатильность, продажи то растут, то падают, лучше брать не более 2 последних лет. Потому что то прошлое, которое дальше 2 лет назад, уже совершенно неактуально для составления прогноза на будущее. Одна важная деталь – чем больше период вашего прогноза (полгода, год, два года), тем больше будет ошибка прогноза (несовпадение вашего прогноза и реальных продаж). Иными словами – чем на более длительный период делается прогноз, тем больше ошибка прогноза. Логически это легко объяснить – по мере развития во времени ошибки накапливаются, и если в первом месяце ошибка незначительна, то в последнем месяце этого года она может быть серьезной – она накопилась к концу периода. В российских условиях не стоит строить прогнозы дальше, чем на 1 год. И даже построив прогноз на 1 год, вы должны каждый квартал вносить коррективы – подставлять реальные данные продаж вместо прогнозных значений и смотреть, где и насколько вы ошиблись, делать выводы, а затем исправлять дальнейшие значения прогноза.

Запомните еще одну очень важную в прогнозировании вещь: статистика – это «круто», но это всего лишь сухая статистика, и не менее сухая математика. Это формулы. И не нужно придавать им какое-то священное значение. Хорошо известно, что жизнь сложнее любых формул, и нет таких формул, которые могли бы описать все многообразие жизни. Поэтому относитесь к построенному для вас моделию прогнозу, как к заготовке итогового прогноза. Объясню почему. Дело в том, что статистические (математические) модели содержат поведение и влияние лишь нескольких факторов, основных. Они не могут предсказать поведение абсолютно всех факторов, которые могут повлиять на ваши продажи. Пример: все статистические модели строятся на основе трендов (основных направлений развития). То есть, если у вас есть продажи за прошедшие 2 года, то ваш прогноз на третий год математическая модель построит как некоторое усреднение продаж этих 2 лет плюс какая-то тенденция к изменению (например – увеличение на 10%). Ничего «нового» модель (она же уравнение) предложить вам не сможет. Ваш «новый» прогноз будет находиться где-то в диапазоне ваших «старых» данных продаж за 2 года, или незначительно за него выходить на размер прироста год к году. Если произойдет кризис, как это было в 2008 году, и связанное с ним резкое сокращение спроса со стороны клиентов компании, то никакая модель вам не сможет этого предсказать. Повторяю – никакая модель не сможет волшебным образом спрогнозировать, что вот тут начнется кризис и все свалится, если в прошлом ваши продажи так не падали ни разу, а только росли. Другая ситуация, но аналогичная по воздействию – допустим, в какой-то месяц сотрудники грузового порта объявили забастовку. В порту застряли контейнеры с вашим товаром – их никто не разгружает. Соответственно, к вам приходят клиенты с желанием купить ваш товар, а у вас на складе товара нет! Тогда они идут к вашим конкурентам, у которых по счастливой случайности остался на складе нужный товар, потому что в этом году они возят его через другой порт. И пока ваша компания пытается как-то повлиять с помощью профсоюза на бастующих рабочих, или как-то вывезти из порта товар грузовыми фурами, вы теряете большие деньги в виде неудовлетворенного спроса (клиенты могли бы купить у вас, а купят у ваших конкурентов). Или еще пример – как обычно это бывает в России – в какой-то момент «внезапно» изменили в одностороннем порядке правила прохождения грузов через таможню, и никому, естественно, об этом официально заранее не сообщив. В итоге правила изменились, порядок изменился, процедура уже другая – нужны другие документы, другие накладные, другие паспорта, ваш товар теперь проходит таможню под другим кодом и оформляется по-другому.

Соответственно, на таможене скапливается просто огромное количество грузов таких же компаний, как и ваша, которых тоже никто не предупредил. А в это время к вам, опять же, приходят за товаром ваши клиенты, которым ваш товар нужен позарез, потому что они, допустим, тканями от вашей компании обивают свои диваны, а потом их продают. Но товара у вас на складе нет – и вы теряете деньги, плюс еще и подводите своих партнеров.

Предсказать такие события в прогнозе, составляемом в конце года на следующий год, в принципе невозможно. При этом подобные события могут вызвать значительные изменения в продажах вашей компании за год. Единственный способ хоть как-то подстраховаться от таких форс-мажорных обстоятельств – это учитывать прогноз менеджеров по продажам. В компании, где я работал, менеджеров по продажам в начале каждого квартала просили расписать, сколько примерно они рассчитывают продать товара в каждом месяце этого квартала. Потом данные от всех менеджеров по продажам сводили в одну таблицу. Далее я брал свой помесечный прогноз продаж, построенный статистическими методами, и накладывал на него коллективный прогноз менеджеров по продажам (сумму их индивидуальных прогнозов). В случае серьезных расхождений мы с ними вместе садились и обсуждали, чем эти расхождения могут быть вызваны. Дело в том, и я уже писал об этом ранее, что менеджер по продажам обладает максимально полной и наиболее свежей и актуальной информацией о рынке – о деятельности конкурентов, их успехах и неудачах, их «прорывных» продуктах, которые могут составить реальную конкуренцию продуктам нашей фирмы, деятельности регулирующих рынок органов, таможни, профсоюзов. Они обладают доступом к слухам, которые ходят на рынке. Маркетологу собрать настолько точную и актуальную информацию в короткий срок невозможно. Например, менеджер по продажам может знать, что у поставщика А большие проблемы с переналадкой производства, и он в этом квартале не сможет поставлять столько же товара, сколько поставлял ранее. Или же, он может знать о том, что у конкурента, с которым наша фирма пересекается по нескольким важным позициям, проводится внеплановая налоговая проверка, поэтому в ближайшее время его работа будет на некоторый срок заморожена, и нашей компании стоит заказать больше того самого товара, по которому мы с ними пересекаемся (или его аналога-заменителя), потому что когда клиенты придут за этим товаром к конкуренту, и увидят, что его деятельность парализована до окончания проверки, они будут искать других продавцов с нужным им товаром, и вот тогда наша компания может переключить часть спроса конкурента на себя, пока тот решает свои проблемы. И может даже переключить спрос на постоянной основе, если аналог товара конкурента от нашей фирмы клиентам больше понравится по качеству, цене, расцветке, условиям, и так далее.

Таким образом, наиболее качественный прогноз – это коллективный прогноз маркетолога и менеджеров по продажам, в который еще вносит правки генеральный директор, потому что на его уровне всегда есть информация, недоступная сотрудникам, находящимся ниже в иерархии фирмы. В одиночку, используя некие «волшебные» методы статистики и формулы, маркетолог не сможет сделать хороший прогноз, тем более, если продажи отличаются сильной волатильностью (большими колебаниями). И повторю еще раз – не используйте модель, пока вы не разобрались, как она работает, пока вы не поняли, почему она считает именно так, а не иначе. Если вам повезет работать под началом человека, умеющего хорошо прогнозировать – считайте, что вам крупно повезло. Для вас процесс обучения этому очень важному навыку будет проходить значительно проще и быстрее, чем у тех, кто учится сам методом проб и ошибок. К сожалению, у меня всегда была обратная ситуация – когда мне приходилось объяснять своим руководителям, на основе каких принципов строится прогноз (потому что большинство из них просто брали для прогноза цифры «с потолка», которые им казались верными).

10. Что такое маркетинг, и с чем его едят

В этой главе я не буду писать всю ту пургу, которую обычно пишут в учебниках по маркетингу. В чем отличие маркетологов от маркетЕров, 2500 определений маркетинга и их отличия, «дойные коровы» и «собаки», 4P, сегментирование и позиционирование, и так далее. Все это интересно разве что историкам предмета, и может быть найдено в многочисленных учебниках по данному направлению. Обычно после прослушивания предметов, связанных с маркетингом, у студентов в голове остаются только «какие-то дойные коровы и 4P», и они плохо себе представляют, чем конкретно будут заниматься на работе. Понятие «маркетинг» придумал и разработал Филипп Котлер, профессор международного маркетинга Высшей школы менеджмента Дж. Келлога при Северо-Западном университете США, магистр экономики и доктор философии в Чикагском университете. Как говорит о нем Википедия - «Основная его заслуга в том, что он собрал воедино и систематизировал все знания о маркетинге, которые до этого относились к совершенно различным наукам». Можно сказать, что он первый, кто выделил маркетинг в отдельную специальность. Его книга «Основы маркетинга» за 2009 год переиздавалась 9 раз и является своеобразной «Библией» по маркетингу». Профессор Котлер, по сути, создал целое новое направление, которое впоследствии получило широкое развитие и распространение. В этом отношении Котлер, как бизнесмен, создавший новую, очень прибыльную нишу, безусловно, достоин уважения. Филипп Котлер – экономист, причем экономист-теоретик. То есть он никогда не работал в реальном бизнесе, являясь, по сути, обычным университетским профессором, которые пишут свои труды в тишине кабинетов. В то же время логично предположить, что учебники должны писать практики, которые имеют богатый опыт работы в реальных условиях и с реальными клиентами, прекрасно знают на своем опыте, какие знания и методики работают, а какие нет.

Но практики редко пишут книги. А если и пишут, то, в основном, в виде мемуаров на закате жизни (вроде Ли Якокки или Мацуситы). Объясняется это несколькими причинами. Во-первых, книги писать тяжело, и далеко не каждому под силу. Иметь некоторый обширный опыт работы, хорошо разбираться в деталях, и написать об этом книгу – это две совершенно разные вещи. Практик вполне может быть отличным профессионалом, но никудышным писателем, не способным внятно сформулировать и донести до читателя свои мысли. Это не умаляет его достоинств как профессионала, просто это два совершенно разных вида деятельности. Зато книги умеют и очень любят писать теоретики, ни дня не проработавшие в бизнесе. Их книги зачастую представляют собой компиляцию работ коллег по университетской кафедре. Иногда целые страницы таких книг состоят из практически сплошных цитат из других книг. Вот именно к таким писателям относится и Филипп Котлер, и многие другие теоретики маркетинга и менеджмента. Они разрабатывают свои теории, аргументируют, приводят доказательства их верности, и все это, не покидая тиши своих кабинетов.

Хоть некоторые и утверждают, что маркетинг – это наука, но на самом деле это не так. И то, что маркетинг включает в себя многие науки, строится на их основе – тоже не вполне правда. Маркетинг – это некоторая совокупность бизнес-кейсов, историй из бизнеса западных корпораций, которую старательно собирал долгие годы Филипп Котлер из газетных статей, журналов, альманахов, и так далее. А потом он просто придумал, как все это можно объединить. И на основе собранных материалов он разработал основные положения теории маркетинга – все те принципы, классификации, «секреты успеха», «непреложные законы», подходы, которые

сегодня входят в состав любого учебника по данной тематике. Расшифрую, чтобы было понятнее. Филипп Котлер собрал находящиеся в открытом, бесплатном доступе непонятно кем и непонятно для каких целей написанные статьи и материалы о каких-то сторонах жизни западных корпораций, и на их основе сформулировал свои твердые, как гранит, выводы о том, как нужно вести бизнес, и как его вести не нужно. Уже на этом этапе возникает много вопросов. Например, кто написал статьи о жизни компаний, об их проблемах с выводом на рынок продуктов, кадровых перестановках, смене акционеров или покупке других компаний? Экономический журналист, пытающийся накопать правду, хороший сюжет, или же эта статья была написана PR-службой самой компании для улучшения ее имиджа в глазах общественности и придания дополнительной ценности в глазах акционеров? Или же статья была написана PR-службой в целях дезинформации конкурентов фирмы? Например, если у фирмы серьезные проблемы с деньгами, но она, опасаясь недружественного поглощения со стороны конкурентов, которые с удовольствием воспользуются ее слабостью, выпускает развернутую статью о том, как все у них крепко, стабильно и перспективно. Как продукты дают небывалую прибыль, маркетинговые усилия увенчиваются оглушительным успехом, а покупатели валят, как зомби, сметая с полок все товары подчистую.

Все это же самое относится к так называемым «бизнес-кейсам», методом разбора и анализа которых преподают в разных престижных западных университетах. Бизнес-кейс включает в себя какую-то исходную информацию о компании, ее продукте, ее рынке, ее действиях. Какова вероятность того, что это правдивая информация, а не умело подготовленная пропаганда или PR фирмы (или дезинформация)? Ведь даже если некий экономический обозреватель или журналист действительно узнают о компании какие-то значимые факты, то какова вероятность того, что он узнает все факты? Например, журналист пишет статью о том, что компания, выводя на рынок новый продукт, провела маркетинговые исследования в определенных городах, которые выявили его, продукта, большой потенциал. Потом компания запустила этот продукт в продажу, и его постиг оглушительный провал. И на основе этих данных журналист делает вывод, что исследования компания проводила не теми методами, не в тех городах, а надо было в других городах и другими методами (какими именно – журналист «знает» абсолютно точно). Впоследствии на основе вот этой заметки в газете о неудаче компании с выводом продукта на рынок теоретиками маркетинга вроде Котлера создается бизнес-кейс, на основе которого потом проводят обучение студентов маркетингу. И никто из теоретиков никогда не задается вопросом – а все ли факты узнал журналист в ходе своего расследования, все ли факты он привел в статье? Может быть, причиной провала продукта явились не плохо проведенные исследования, а, например, отсутствие достаточного финансирования рекламной кампании нового продукта, по причине чего целевая аудитория о его существовании просто ничего не знала? И даже если это пресс-релиз самой компании, то, опять же, возникает вопрос – а все ли факты в ней содержатся? Простая логика подсказывает, что компания будет публично сообщать только те факты и используемые методы работы, которые будут способствовать улучшению ее имиджа в обществе и деловых кругах. Или же те факты, которые будут намеренно дезориентировать конкурентов. То есть нелицеприятные факты, истории о саботаже, шпионаже у конкурентов, финансовых махинациях, административном давлении, подтасовке данных исследований, никогда в публичный доступ не попадут. Таким образом, любая информация о компании или ее продукте, размещенная в свободном доступе, всегда является либо неполной, либо искаженной, либо и то, и другое сразу. И именно на основе такого качества информации теоретики маркетинга, главные писатели учебной литературы по этому предмету, делают свои выводы. И не просто выводы – они формулируют целые «непреложные законы» на основе этих данных. Как можно сделать верные

выводы о чем-то на основе неполной и не вполне достоверной информации? Никак! Но Котлеру сотоварищи это удастся просто блестяще.

Не думайте, что я обижен на Филиппа Котлера, и поэтому так про него пишу. Этим же самым делом занимаются очень многие западные товарищи – например, Питер Друкер, Джек Траут, Эл Райс, Мартин Линдстром, и так далее, десятки известных в маркетинге имен. Вот такие бизнес-кейсы, выводы из них, и построенные на их основе классификации, студенты изучают в ВУЗах, причем не только в России, но и во всем мире. Если вы читали произведения Котлера и других «гуру» маркетинга, то вы наверняка заметили, что они пишут очень много абсолютно банальных вещей, то есть вещей, и так интуитивно понятных без всяких объяснений. И именно поэтому после чтения таких учебников у студентов остается непонятное чувство – пока читал, все было ясно, просто и понятно. Через время попытался вспомнить, о чем конкретно читал, и вспомнить получается только какие-то отдельные детали (вроде каких-то дойных коров), и больше ничего. Происходит это потому, что наш мозг может вспомнить только то, что не является банальными данными, так сказать, базовыми знаниями. Он хорошо вспоминает прочитанную новую информацию, которая врезается в память сама по себе, без особых наших усилий по ее запоминанию. А то, что само собой разумеется, и так понятно, он вспомнить не сможет. Например, выводы о том, что свой бизнес – лучше, чем наемная работа, или руководитель фирмы должен делать все для защиты фирмы от конкурентов, вы вспомнить не сможете. Надеюсь, понятно объяснил, почему. Как и то, что любая фирма должна приносить прибыль.

Вот эти хваленые «гениальные теории» маркетинга вроде позиционирования, сегментирования, стимулирования сбыта, товара с подкреплением – скажите, разве до того, как их сформулировали теоретики от маркетинга, об этом никто не знал? Никто раньше не догадывался, что нужно позиционировать свою фирму, отстраиваться от конкурентов в сознании целевой аудитории, чтобы выделяться? Чтобы для клиента существовала ваша фирма, как яркая и заметная, и все остальные, мутноватые и непонятные. Или, может быть, никто не знал, что нужно сегментировать клиентов, выделять наиболее доходных и наименее доходных? Наиболее доходных «холить и лелеять», а наименее доходных стараться или мотивировать больше покупать, или не тратить время на работу с ними, «сплавив» их конкуренту вместе с их проблемами? То же с конкурентами – выделять наиболее сильных конкурентов, у кого учиться и кого бояться, и всякую «мелочевку», на которую можно не обращать никакого внимания? Или кто-то не знал, что если товар плохо продается, то нужно проводить стимулирование сбыта – придумывать акции, розыгрыши, лотереи, давать выгодные условия? Или кто-то не знал, что нужно рекламировать себя и свою фирму, чтобы о тебе узнали, и название фирмы было у всех «на слуху»? Да обо всем этом знает даже последний кавказец, приехавший в город из аула, расположенного высоко-высоко в горах, и продающий арбузы и дыни на рынке. Даже если он вообще никогда не учился в школе. Потому что это интуитивно понятно любому человеку «в базовой комплектации»!

4P (Product, Price, Place, Promotion) – это основа основ маркетинга. Зачастую этим ограничиваются знания студентов факультетов маркетинга. То есть они могут вспомнить, что именно входит в 4P, какие 4 слова на букву P. Лично я могу про себя сказать, что очень долго не мог запомнить, что же именно туда входит, и поэтому до собеседования каждый раз заранее вспоминал, чтобы, не дай бог, не ошибиться или не перепутать. И это только начало. Потом теоретики вошли во вкус, и понеслось – 7P, 5C, 10CC, 25PPC, и так далее. Людям понравилось подбирать слова, начинающиеся на одну и ту же букву. И я, если честно, даже не знаю, чем там все закончилось на текущий момент. Может быть, количество P и C уже вырвалось за 50 штук в каждом. Причем, каждое такое добавление претендует, как минимум, на научную новизну, и является основанием для написания

отдельной работы, издания новой книги на эту тему! Вообще говоря, придумыванием слов, начинающих на одну и ту же букву, с удовольствием занимаются пациенты любого места для умалишенных.

SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, угрозы и возможности) – разве этого не делает директор предприятия, даже понятия не имея о существовании самого SWOT-анализа? А матрица BKG – дойные коровы, собаки, звезды, знаки вопроса (причем вариаций этой матрицы много)? Неужели кому-то непонятно, что у компании должен быть постоянный и стабильный источник дохода (товары - дойные коровы), из которого будут черпаться средства для развития и финансирования новых проектов (товары - знаки вопроса), и что компания должна беречь и защищать то свое подразделение, которое приносит основные деньги, а также стараться избавляться от того, что приносит убытки (товары – собаки)? Сюда же можно отнести разработанные Котлером «стратегии» поведения фирмы в зависимости от того, какое положение она занимает на рынке – лидер, последователь, отстающий, и так далее. Или, может быть, директор не в курсе, без изучения курса Филиппа Котлера, что нужно заниматься конкурентной разведкой? Знать о том, что думает и делает каждый конкурент фирмы? Абсолютно логичные и понятные действия, которые любой маркетолог мог бы легко написать сам, руководствуясь здравым смыслом. И таких примеров в маркетинге – десятки, если не сотни. И весь этот букет банальностей Котлер обильно сдабривает тем, в чем разбирается – экономикой. Появляются разделы о ценообразовании, спросе и предложении, и так далее. Как пишут книги маркетинговые академики – я подробно объясню в отдельной главе книги, слишком это обширная тема. Как дополнительный материал по этому вопросу могу порекомендовать интересный сайт одного известного маркетолога – Александра Репьева – www.repiev.ru.

Так вот. Маркетинг – это не наука, это собранный Котлером непонятно кем, как и зачем написанный материал, из которого наделали выводов, что называется «от фонаря», и презентуют эти выводы аудитории (особенно студенческой, неопытной) как некие откровения, тайны успеха и мудрость веков. И если студент, отличающийся природным хорошим интеллектом, задает преподавателю вопрос вроде: - «Что за ерунда тут написана? Я несколько раз прочитал, но ведь все это и так понятно, зачем это было написано? Что я из этого должен усвоить?», преподаватель отвечает, что студент недостаточно внимательно читал текст, что в нем содержится сокровенная мудрость, которая доступна лишь избранным, и чтобы ее постичь, нужно изменить свое мышление (примерно так говорят разные шарлатаны-тренеры по НЛП, гипнозу, трансформации реальности, личности и пр.) и читать между строк. Иными словами, студент спрашивает, что за чушь ему дают для изучения, а преподаватель отвечает, что в непонимании всей важности материала виноват сам студент и его «плохое» и «неправильное» мышление, а не негодный учебный материал.

Маркетинг – не наука, а сборник произведений теоретиков, консультантов, бизнес-тренеров, большинство из которых никогда в жизни не работало в реальном бизнесе, и понятия не имеет о том, как там все устроено. Для любой науки характерна обязательность доказательной базы. Нельзя просто прийти и сказать: - «Я считаю, что Земля держится на трех китах и одной большой черепахе!» Нужно предъявить убедительные доказательства, что это именно так, иначе это будет не наукой, а профанацией. Любое сделанное открытие нужно аргументированно обосновать, доказать его правдивость. В маркетинге же никто из теоретиков не утруждает себя доказательством тех положений, которые они приводят в качестве истины в последней инстанции. «Довольный человек расскажет о покупке 3 людям, а недовольный поделится минимум с десятью». Почему только трем? Почему он вообще должен кому-то что-то

рассказывать, а не просто молча быть довольным самим собой (если сделал удачную покупку)? Почему он обязательно должен сообщить о своем негативном опыте или ошибке с выбором товара 10 людям, а не 20, или 30? Почему он вообще должен кому-то сообщить о своей неудаче? Ведь никто не хочет рассказывать другим о том, каким он оказался «лопухом», совершив неудачную, невыгодную покупку! И, тем не менее, вот такого вида утверждения приводятся в маркетинговой литературе практически на каждом шагу. Без каких-либо ссылок на исследования, проводимые или проведенные по этой теме. Максимум – упоминается какой-то никому не известный господин, мельком и в скобках, вроде «(Lankaster,1928)», который, вроде бы, проводил какой-то эксперимент и что-то там вывел.

В маркетинговых исследованиях в этом смысле вообще песня льется рекой. Что не положение, рекомендация, то ссылка на каких-то никому не известных товарищей, которые в каком-то затертом году что-то там изрекли или написали. Какую нужно делать выборку (сколько людей нужно опрашивать, чтобы исследование было репрезентативным)? Ну, вот такую, вот формула, по ней и делать. Какое брать значение коэффициента или какой-либо константы? Ну, вот по данным (Braskovitz,1826), (Aranovsky,1966) нужно брать значение больше 3, но желательно меньше 10, а по данным (Klinsky,1910) лучше брать меньше 3. Почему обязательно 3? Почему желательно меньше 10? А почему нельзя меньше 3? Ответа на эти вопросы вы не найдете. Или ответ будет в стиле «потому что!» (господа Braskovitz, Aranovsky и Klinsky сказали именно так, причем никто не знает точно, кто эти господа). В скольких городах должно проводиться пилотное исследование привлекательности для целевой аудитории нового продукта компании? По данным (Piontkovsky,1876) и (Nikitos,1912) – в 3 городах достаточно. Но, в то же время, господин (Dzerzhinsky,1955) рекомендует нам брать не менее 10 городов в каждом регионе страны. И чем заковыристее фамилия, тем больше доверия к эксперту. Лично мне всегда вспоминается некий Markidakis. Я понятия не имею, кто этот персонаж, но фамилия звучит очень солидно.

Каждый новый сезон многочисленные теоретики-преподаватели маркетинга из университетов и не менее многочисленная когорта консультантов выдают все новые и новые классификации, системы коэффициентов, принципы успеха, законы, формулы моделирования рынка, подсчеты лояльности клиента и так далее. Большинство из них полностью уверены в том, что абсолютно все можно подсчитать. А клиент – это такой робот, который знает все обо всех товарах на свете, знает все их характеристики, разновидности и качества, и, анализируя терабайты информации, сравнивает все товары, и выбирает лучший из них для совершения покупки, всегда делает оптимальный выбор. На Западе с некоторых пор появилось даже такое понятие как «онаучивание незнания». Это когда маркетинговые и другим теоретики-академисты не просто придумывают новые классификации чего-либо, новые «гениальные теории», а еще и создают под это дело сложные формулы, системы коэффициентов, ранжирования и т.д. Вроде того, что когда человек выбирает товар, он начинает в уме расставлять всем имеющимся товарам определенные веса (коэффициенты), и уже на основе подсчета этих коэффициентов принимает решение о покупке. Иначе говоря, теоретики пытаются придать значимость очередной своей изобретенной классификации с помощью введения цифр и формул, и чем сложнее и запутаннее формулы – тем лучше, тем солиднее смотрится теория. Надо ли говорить, что получившееся «творение» полностью нежизнеспособно, и не может принести практику никакой реальной пользы. В маркетинговой литературе просто зашкаливающее огромное количество сложных формул, которые описывают все и вся, до чего дотянулись руки академистов от маркетинга. Для студентов все эти формулы очень сложны для понимания. И только специалистам, имеющим большой опыт работы в реальном бизнесе, становится очевидно, что большинство из этих формул – это попытки

написать стихи при помощи математики. Поэтому хорошие специалисты учебников по маркетингу не читают, а учатся сами, на собственном рабочем опыте.

Нигде в маркетинговой литературе не встречал упоминаний о том, что клиент сегодня – это уставший на работе человек, у которого много проблем, и на которого сплошным нескончаемым потоком из всех щелей 24 часа в сутки льются водопады рекламы, от которой уже некуда деваться. Информационный шум стал неотъемлемой частью жизни. Этому человеку некогда и лень иной раз даже разбираться в том, какой товар лучше, а какой хуже. Он просто приходит в ближайший магазин, и покупает ту, допустим, кофемолку, которая в данный момент есть в наличии. И его мало волнует то, что это – неоптимальный выбор, можно было взять марку получше, и купить можно было дешевле, если поехать в крупный торговый центр, а через интернет заказать было бы еще дешевле, а если из США – то просто очень-очень сильно дешевле, и так далее. Ему просто нужно сегодня перемолоть зерна кофе к ужину, потому что его старая кофемолка сломалась. И всё. Он не хочет читать многостраничные обзоры о свойствах и качествах кофемолок, сравнительные тест-драйвы, многочисленные отзывы на форумах.

11. Об учебниках маркетинга

Кто-то правильно сказал, что профессора маркетинга пишут учебники для других профессоров маркетинга, и уж точно не для практиков, имеющих ежедневно дело с реальными товарами и клиентами. Проблемы маркетинга в России начинаются с учебников. С того, что учебники по маркетингу пишут профессора-теоретики из американских университетов и теоретики-консультанты из тех же университетов и консалтинговых компаний. Они пишут учебники на основе собранной из опубликованных газетных и журнальных статей информации. Так получилось, что первый вменяемый учебник по предмету скомпилировал Филипп Котлер, поэтому его книги являются базовыми практически во всех учебных программах по маркетингу университетов всего мира. Потом подтянулись другие теоретики, заметившие зарождение огромного нового рынка с большим потенциалом создания денег. Далее подтянулись консультанты и менеджеры всех звеньев американских компаний, которые тоже захотели заработать на новой волне. Все они в итоге сформировали так называемый рынок «бизнес-литературы», или деловой литературы.

Об учебниках Филиппа Котлера, которые представляют собой сборники банальностей и никак не подкрепленных реальными фактами классификаций и теорий, я уже писал. Здесь надо сразу же сделать важное замечание – американский менталитет очень сильно отличается от российского. У них несколько другие цели в жизни, другие ориентиры в обществе, другие правила поведения, традиции и обычаи. Мы лишь частично пересекаемся с ними в том плане, что американцы по своей культуре расположены ближе к нам, россиянам, чем азиаты. Но, тем не менее, то, как принято себя вести на Западе, часто не соответствует нашим местным российским традициям и взглядам на жизнь. Поэтому очень большая часть информации из западных учебников в России не может быть реализована эффективно. Просто потому, что у нас так делать не принято. Как не принято сохранять на лице в течение всего дня натужную, натянутую, искусственную улыбку. Как не принято после собеседования благодарить работодателя за потраченное время заказным письмом, написанным от руки. Например, как я уже писал в главе про маркетинговые исследования, в России очень своеобразное отношение к проводимым опросам на улице и в общественных местах, впрочем, и к другим опросам также. Люди боятся говорить то, что думают,

стараятся понравиться интервьюеру, и дать тот ответ, который, как они думают, будет ему приятен, либо же дают социально приемлемые ответы в стиле «меня все устраивает, спасибо партии за это, и лично Л.И. Брежневу». В Америке ситуация принципиально иная. Американцы по большей части уверены в том, что у них демократия и свобода слова, поэтому с удовольствием отвечают на вопросы, не пытаются побыстрее убежать от интервьюера, дают такие ответы, какие считают нужным давать, даже если они негативные по отношению, допустим, к местным властям, или даже президенту США. То есть описанные в американских учебниках методики проведения маркетинговых исследований или продвижения товара хорошо подходят только для применения в американских и, может быть, западноевропейских городах, но плохо подходят для применения, например, в России или странах Азии в силу местных особенностей.

Кроме того – нужно учитывать еще один очень важный нюанс, который касается как учебников по маркетингу и смежным дисциплинам, так и бизнес-литературы вообще. Дело в том, что во всех этих учебниках в каждом случае приводятся примеры из практики американских или европейских компаний (о невозможности оценить достоверность информации из этих примеров, и о некорректности всяких «законов успеха», из них выведенных, я уже писал). О том, что фирма А поступила в такой-то ситуации таким-то образом, и поэтому смогла упрочить свои позиции на рынке, успешно выпустить новый продукт, переключить на себя ключевых клиентов конкурента и так далее. Так вот – очень важно понимать, что действия фирмы А в какой-то конкретной ситуации привели к успеху в тех конкретных условиях, в которых тогда находилась фирма А. Иначе говоря, когда фирма А сражалась с фирмой Б за местный рынок, на дворе были 60-е годы в Америке (или 70-е, 80-е – не принципиально). Были совершенно определенные специфические правила игры, законодательные ограничения деятельности, порядок и процедуры взимания налогов, а также ухода от уплаты налогов или их оптимизации, действовали определенные практики и правила ведения бизнеса в этом штате, какой-то определенный уровень конкуренции, и многие-многие другие параметры. Маркетологи же, читая эти книги, надеются найти там решения своих текущих проблем 2013 года в России. Не получится. И не только из-за менталитета. Тогда ситуация была принципиально иной, нежели сегодня. И тогда предпринятые компанией А шаги позволили ей выиграть у конкурента Б. Потому что эти шаги были грамотными именно для того времени и той ситуации, оптимальным образом использовали ресурсы и возможности компании в среде того времени. Попытки перенести опыт конкурентной борьбы 60-х годов в Америке на решение проблем с конкурентами в 2013 году в России вполне себе могут окончиться печально, как для компании, так и для самого маркетолога.

Совершенно не факт, что американский опыт удастся адаптировать к российским правилам игры и традициям/обычаям в принципе. И сколько на это потребуется времени – одному богу известно. И будет ли в итоге хоть какой-то толк – тоже. Есть такое понятие «факторы внешней среды». Так вот для каждого времени и каждой страны они свои, и они сильно меняются со временем. Тем не менее, бизнес-кейсы, на основе которых обучают студентов, в том числе и в Гарварде, и в Йеле, и в других не менее престижных местах, строятся именно таким образом – как лучше было бы поступить фирме А в борьбе против фирмы Б. По моему личному мнению, читать западные учебники по маркетингу в надежде использовать что-то из их практики в России – практически бесполезно. Более того – иногда даже опасно. Поэтому, господа маркетологи, придется включать мозги и решать проблемы компании здесь и сейчас, а не искать готовые решения в талмудах западной мудрости. Вы, как маркетологи, лучше всех других знаете текущую ситуацию конкретно в вашей компании, и все тонкости ее взаимоотношений с рынком и конкурентами – вам и карты в руки. А что там сделал XEROX, когда восстал из пепла и дал бой японцам – вас особо волновать не

должно. Тем более что обычно истории успеха западных корпораций – это скучнейшее чтение из всего имеющегося на свете, за исключением, может быть, устава караульной службы. И, тем более что многих корпораций, о которых написано в этих книгах, уже давно на свете нет, хотя, судя по их описанию, они должны были существовать целые века, настолько гениально они работали и грамотно управлялись. А многие еще живы, но уже «дышат на ладан». Малейшее дуновение ветерка истории немного сильнее обычного – и эти компании уйдут в прошлое.

Практически все маркетологи, которые в начале 90-х пытались внедрять положения западных учебников, набили себе немало шишек, прежде чем поняли, что американская теория у нас не работает, или дает результат, прямо противоположный ожидаемому. Поэтому намного важнее всех учебников по маркетингу, вместе взятых, опыт, накопленный российскими бизнесменами в ходе построения своих компаний. Беда только в том, что российские бизнесмены практически не пишут книг, а тем более учебников. Если какая-то незначительная часть бизнес-сообщества все-таки что-то пишет, то это либо книги для продвижения самого себя в сообществе (попросту – самопиар), либо какие-то мемуары глубоко философского наполнения, из которых вообще трудно что-то почерпнуть без «поллитры». И далеко не всегда понятно и очевидно, сам ли бизнесмен писал эту книгу, или ее писал журналист на основе каких-то статей в газетах и журналах (все как на Западе, технология производства бестселлеров та же самая). Не секрет, что писать книги под силу далеко не каждому, даже если он является уважаемым бизнесменом и очень богатым человеком. К тому же, у практиков, как и у бизнесменов, крайне мало свободного времени для написания чего бы то ни было. Итого: адекватного описания отечественного опыта ведения бизнеса у нас в стране фактически нет. Есть еще одна не менее важная причина того, почему это именно так – в России очень трудно (если вообще возможно) вести бизнес так, чтобы не нарушить закон. Это вызвано особенностями отечественной налоговой системы, правоохранительной системы, системы властной иерархии, и так далее. Законы пишутся и формулируются таким образом, чтобы виноват был любой бизнесмен, и на любого из них в любой момент можно было надавить или отобрать бизнес, а самого бизнесмена посадить за решетку. Чтобы любой предприниматель был априори виноват. Поэтому ни один бизнесмен в здравом уме и твердой памяти никогда не будет описывать в книге, что ему пришлось сделать, чтобы завоевать большую долю рынка и выиграть в конкурентной борьбе – сколько чемоданов с деньгами занести, в какие именно кабинеты, сколько организовать внеплановых проверок ОМОНОм конкурентов, налоговых проверок с изъятием документации с целью приостановить работу фирмы-конкурента, каких представителей конкурента пришлось подкупить, а кого шантажировать, кого «заказать», и так далее.

Если российские бизнесмены и передают опыт ведения конкурентной борьбы – то только и исключительно собственным детям. А в немногочисленных книжках, которые они пишут, в основном, ради славы, описывают то, что хотят услышать читатели – как они, бизнесмены, имея в кармане 100 долларов, за пару лет построили бизнес с выручкой в несколько миллиардов долларов. Как они много и тяжело, а главное – честно работали, и заработали свой первый миллиард долларов. Пишут абсолютно банальные вещи вроде «главное много работать, верить в себя, представлять себе победу, визуализировать успех», и так далее – в лучших традициях всяких западных коучей-шарлатанов, которые специально вызывают своими книгами у читателей нужное чувство восторга, драйва, эмоционального подъема. Любому нормальному здравомыслящему человеку ясно, что заработать миллион долларов честно, не имея «за душой» ничего, практически невозможно (а тем более – миллиард долларов). И, скорее всего, имело место некоторое событие (а то и не одно), о котором наш бизнесмен предпочитает умолчать в своей книге, прикрыв его чем-нибудь красивым в стиле «я работал 24 часа в сутки, и поэтому преуспел». Например, о том,

что его папа был главным местным чиновником, или даже владельцем акций нефтяной компании, и ему «по благу» доставались самые «вкусные» куски государственного пирога, и т.д. То же самое, кстати, относится и к западным товарищам вроде Брэнсона, Баффета, Сороса и многих других. Например, уже даже написаны книги о том, что Сорос – совсем не гений рынка, имеющий какую-то волшебную интуицию, просто ему сильно помогли англичане (правительство) за какие-то «особые» заслуги, после чего он стал супербогатым человеком. Уверен, что и с остальными там не все чисто. Нужно понимать, что в этом мире чудес не бывает. «Они сами сделали себя» (self-made men), «начинали с низов, каторжно трудились и разбогатели». Угу. Сейчас только лапшу с ушей сниму, и продолжим повествование. Просто даже взрослые люди хотят верить в невозможное, в чудо. Хотя и понимают умом – что-то здесь все подозрительно складно получается. А молодежь готова поверить, даже особо не вникая в детали – на то она и молодежь, что носит, не снимая, «розовые очки». С другой стороны, я не буду говорить, что прямо все они мошенники. Например, как мне кажется, Стив Джобс – это реально тот человек, кому следовало бы подражать. Но фокус в том, что Стив – это талант от природы, поэтому повторять за ним, мыслить как он, просто не получится. Или Билл Гейтс – тоже достоин безмерного уважения. Те, кто крадут большие деньги, или получают их в результате мошенничества, редко отдают большую часть своего богатства на благотворительность.

Возвращаясь к маркетингу – все, что в России было и есть – переводные учебники американских теоретиков. Позже появились работы российских специалистов. Проблема в том, что эти работы – не что иное, как переведенные и немного перефразированные труды тех же самых американских профессоров по маркетингу. Да и опыта у России все-таки очень мало для того, чтобы учебники писать. Мы отстаем от Запада лет на 70 по внедрению маркетинговых инструментов. Более того – наши рынки находятся на совершенно разных стадиях развития. У нас в России капитализм (или некоторая его разновидность, названная «бандитский капитализм») появился в начале 90-х годов, а в Америке он существовал к тому времени уже на протяжении десятилетий. Очевидно, что пытаться применять маркетинговые инструменты, хорошо работающие на развитом западном рынке, и разработанные именно для него, на российском рынке, который только-только вступил на путь рыночной экономики, бессмысленно. Эффекта гарантированно не будет. Будет только разочарование (что мы и наблюдаем повсеместно при попытках внедрить западную маркетинговую мудрость в бедную российскую реальность). Иными словами – проще самому что-нибудь придумать в конкретных текущих условиях, чем пытаться внедрить какую-то «разработку» западных теоретиков. Все, что описано в западных учебниках, российские бизнесмены делали и раньше, причем интуитивно, только тогда они не знали слов «голубой океан», «конверсия», «коммодитизация», «ниши», «лиды», «матрица BCG», «блокбастер», и других, которыми сильно замусорена речь сегодняшних маркетинговых спикеров-консультантов.

Многие практики маркетинга в России признаются, что в надежде повысить свою квалификацию, прочитали большое количество книг по маркетингу, и основная часть этих книг была совершенно бесполезной. Известный российский специалист по маркетингу Алексей Трефилов даже заметил, что из 100 прочитанных им книг по маркетингу можно смело выбросить 95. То есть коэффициент полезности чтения данной литературы составил 5% или меньше. Еще один известный специалист по маркетингу в России Игорь Манн даже ввел понятие «тест 50 страниц», когда он на основании первых 50 страниц делает вывод о том, стоит ли читать бизнес-книгу дальше, или лучше отложить и не тратить время зря. Если почитать рецензии Игоря на маркетинговые книги (а он по долгу службы читает их очень много), то легко можно заметить, как много красочно оформленных, но совершенно пустых по содержанию книг сейчас продается в магазинах (в том числе и на Западе).

Дело в том, что большая часть учебников по маркетингу (как западных, так и российских) содержит практически одно и то же. Одни и те же данные, классификации и таблицы, несколько переработанные автором, немного дополненные, чтобы сходство не сильно бросалось в глаза, выпускаются в виде нового учебника. Те, кто прочитал несколько учебников по маркетингу разных авторов, могут подтвердить этот вывод – в них содержится одно и то же. Авторы даже не всегда утруждают себя хотя бы в минимальной степени перерабатывать чужие материалы, ограничиваясь их слепым копированием. Таким образом, для получения базовых знаний о предмете достаточно прочитать пару книг – в других книгах вы не найдете ничего, сильно отличающегося от прочитанного в первых двух. Я знаю достаточно много толковых маркетологов, не имеющих формального маркетингового образования и не прочитавших за свою практику даже учебника Котлера. Что не мешает им с успехом выполнять свои обязанности в компании на радость руководству.

Однако это касается общих тем по маркетингу. Есть узкоспециализированные книги, и вот их читать стоит. Например, пошаговые рекомендации о том, как правильно готовить и проводить фокус-группы или опросы, маркетинговые исследования или размещение рекламы, осуществлять медиапланирование, как работать с разным софтом вроде SPSS, как писать PR-статьи, делать анализы ассортимента, и т.д. Правда, здесь тоже очень мало толковых книг и очень много «книг одной мысли», с зашкаливающим количеством «воды» в стиле западных консультантов. Поэтому стоит читать книги, которые, например, вам рекомендовал ваш шеф (которые он сам прочитал и нашел стоящими потраченного на них времени). Но начинать изучать какую-то конкретную узкую тему я рекомендую только при наличии служебной необходимости (то есть задания, которое нужно выполнить) с чтения статей в интернет. Когда вы изучите наиболее популярные статьи на интересующую тематику (хотя бы пару-тройку), у вас уже будет неплохое представление о предмете, а также кое-какие рекомендации от авторов статей, какие именно книги стоит по этой теме почитать. К тому же, чтение статей в интернет отнимает значительно меньше времени, чем поход в магазин, поиск, выбор и покупка книг, их чтение. И, как это ни странно звучит, чтения статей обычно вполне достаточно, чтобы решить поставленную задачу. Если же вы начнете изучение интересующего вас по работе вопроса с чтения книг на эту тему, то ничего хорошего из этого не получится. Во-первых, потому что у вас всегда ограничено время на решение задачи. Во-вторых, потому, что вы не знаете, какая именно книга вам нужна, и где ее можно купить. Есть еще одна важная деталь – современные книги в большинстве своем пишутся очень некачественно (и здесь не важно – учебник ли это по маркетингу, менеджменту, брендингу, или же просто какой-либо бизнес-курс про успех без усилий). Пишутся книги сегодня исключительно ради зарабатывания денег. Поэтому авторы стремятся растянуть минимальное количество полезной информации на максимальное количество страниц текста. Очень часто бывает, что на всю книгу содержится пара интересных мыслей. На все 400 страниц текста 2 интересных мысли!!! Либо, как тоже часто бывает, книга состоит из набора банальностей и рассуждений автора об этих банальностях, одобренных какими-то самодельными «бизнес-притчами» (вот придумали же такое слово!). Сегодня популярно и востребовано искусство «словесной эквилибристики», как я ее называю, или «изящной словесности» – искусство говорить много ни о чем, или размазать одну мысль на 400-500 страниц текста. Очень многие зарубежные маркетологи и консультанты значительно преуспели в этом непростом деле. К счастью, лично я прочитал очень многие книги по маркетингу и бизнес-книги, скачав их из интернета совершенно бесплатно с пиратских сайтов. При этом хоть я и не платил за это ничего, мне все равно очень жаль потраченного на их чтение времени. А когда люди сначала платят за книгу 500-700 рублей (бизнес-литература сегодня стоит очень существенных денег), потом тратят значительное количество времени на чтение безумно

скучного и плохо написанного текста, и в конце убеждаются, что им продали одну мысль за большие деньги, но мысль эта абсолютно банальная, вроде «лучше быть богатым и здоровым, чем бедным и больным», или «мы за все хорошее и против всего плохого», появляется разочарование в чтении такой литературы. Но и мне пришлось купить некоторое количество печатных книг по маркетингу и смежным дисциплинам, которые меня в итоге сильно разочаровали и были подарены местной библиотеке. Всего за свою карьеру я купил порядка 30 книг. Теперь ими пользуются студенты для написания курсовых и дипломных работ. Ну, хоть какая-то от них есть польза -)

12. Бизнес-литература

К этому разделу литературы я отношусь весьма скептически. Хотя именно этот сегмент в последние годы растет в России небывалыми ранее темпами. В нем представлены книги многочисленных западных консультантов, топ-менеджеров, тренеров и коучей успеха, богатства, и так далее. Я прочитал некоторое количество подобных книг, и могу выделить среди них следующие категории:

1. Мемуары всяких «бизнес-лидеров». Пример: Ли Яккока «Карьера менеджера», Акио Морита «Сделано в Японии», Билл Гейтс «Бизнес со скоростью мысли», Ричард Брэнсон «К черту все – берись и делай!». На мой взгляд – полезного в них мало. Интересного тоже не много. Исключительно для любителей «историй успеха» - у нас в стране уже сформировался такой сегмент читателей. Как я уже говорил выше, даже к гениальным бизнесменам и неординарным личностям редко в «базовой комплектации» прилагается умение интересно и складно писать книги, излагать свои мысли. А это именно умение, или даже искусство. Очень часто бывает, что человек потрясающе интересен, но писать складно абсолютно не умеет, или на презентации двух слов связать не может (если вы когда-нибудь общались с хорошими математиками-аналитиками, то вы поймете, о чем я говорю). Поэтому практически всегда так называемые «мемуары бизнес-лидеров» пишут или журналисты, или нанятые специально для этой работы другие люди. Читая книгу, например, Ричарда Брэнсона, вы не можете быть уверены в том, что именно он ее написал. Еще одно косвенное доказательство такой точки зрения – у людей такого уровня не бывает достаточно времени для того, чтобы писать книги. Опять же – имеются серьезные вопросы по поводу правдивости изложенной в книге информации. Иногда книга о каком-то известном в негативном ключе человеке (например, олигархе) пишется специально для того, чтобы поправить его имидж, и сделать его образ положительным в глазах аудитории. И логический довод – вот представьте, что вы заработали миллионы зеленых американских денег. Кому вы расскажете о том, что вам помогло их заработать? Что именно и как именно вы делали. Скорее всего, только своим детям. Вы вряд ли будете писать об этом книгу, потому что книга больших денег вам не принесет, зарабатывать на этом трудно (причем в последние годы печатные тиражи постоянно падают). Вот и получается, что те, кто «знают как», никогда не скажут, а те, кто «не знают как», те пишут об этом книги. В целом – каких-то особых откровений из цикла «мудрость вселенной» или практически полезных знаний в этих книгах вы не почерпнете. И еще редко история написана интересным языком, который приятно читать. Обычно это очень скучное чтиво, в котором какие-то авторские (самой «звезды») заметки теряются на фоне океана пустой информации.

2. Истории успеха компаний, а также книги, написанные всякими CEO, CIO, CMO, и прочими буквами. Частично пересекается с пунктом 1. Все книги об Apple, «О чем молчит БигМак», «Сага об ИКЕА», «Выживают только параноики», «Как чашка за чашкой строилась Starbucks», «99 секретов успеха Procter & Gamble», и так далее. Примерно то же самое, что и в пункте 1. Обычно скучнейшее изложение фактов о росте и развитии какой-то известной компании. Часто настолько скучно написано, что временами начинает натурально «скрипеть на зубах». С правдивостью – та же история, что и в примерах из учебников маркетинга. Очень велика вероятность, что любая книга из этой серии – это пропаганда (и пиар) компании, написанная специально нанятыми компанией профессиональными пиарщиками. То есть перед вами будет красивая, как конфетка, история в стиле «мы много трудились, и потому многого достигли», которая к реальности имеет весьма опосредованное отношение. В этих книгах вы никогда не найдете правдивого изложения фактов, только красивый образ. Представляете, какой это гениальный для компании ход – когда у каждого клиента дома на полке стоит книга о великой империи, допустим, McDonalds! Это же вечная реклама-напоминание о том, что компания готовит прекрасную еду, и надо обязательно туда сегодня зайти. Или любой другой бренд – по той же схеме. По поводу книг от CEO/CIO/CMO – это в последнее время стало модно. Чтобы каждый уважающий себя западный топ-менеджер или менеджер среднего звена написал о себе книгу в контексте работы в какой-либо известной компании. Из последних примеров Джеймс Килтс «Ничего лишнего» про его работу в Gillette. Вода-водой. Человек явно не умеет писать книги, и нет ничего интересного в его истории, кроме того, что он работал в компании с названием Gillette. В данном случае известное имя компании служит приманкой для любителей «историй успеха гениальных американских корпораций». Еще пример – Эндрю Гроув «Выживают только параноики». По сути, всю книгу можно выразить одним предложением – «Пока мы, высокопоставленные бараны, ничего не делали, наше нижнее звено пахало в поте лица, увидело происходящие на рынке изменения и, сделав верные выводы, переориентировало производство в правильном направлении». Или книга Леннара Дальгрена про его работу в российском ИКЕА – все то, что он там написал про работу наших чиновников, мы и так давно и хорошо знаем. В общем, чтение книг подобного класса тоже крайне сомнительно в плане проведения досуга, или, тем более, обучения чему-то. Но это лично для меня. Может кому-то нравится подобная «тягомотина».
3. Псевдо-учебники по популярным предметам вроде менеджмента, экономики, маркетинга, проведению презентаций, переговорам, продажам, и так далее. Это уже не учебная литература, в которой приведены четкие классификации, принципы, теории, алгоритмы работы. Эти книги уже являются псевдо-учебниками, потому что не содержат учебного материала, который консультанты успешно заменяют пространными рассуждениями на тему, указанную на обложке книги. Особенно в этом преуспевают различные западные «бизнес-гуру», которые штампуют свои произведения со скоростью печатного станка для производства денежных знаков. Книги отличаются крайне низким КПД, то есть очень незначительным содержанием каких-либо полезных мыслей и идей, которые часто представляют собой абсолютно банальные вещи. Главный принцип работы таких авторов (и главная особенность их книг) – несколько интересных мыслей растянуть на 400-500 страниц текста и выгодно продать. Сдабривая эти немногочисленные мысли бурлящим потоком всяких «бизнес-притч», «историй успеха», примеров из жизни, и так далее. На Западе сегодня очень популярен стиль изложения в виде рассказа «притч», то

есть некоторых длинных и запутанных историй, из которых читатель должен сделать какие-то выводы вселенской важности или найти вселенскую мудрость веков. Зачастую истории настолько натянуты, и, что называется, «высосаны из пальца», что после какого-то момента читать дальше не хочется. Для этого типа книг также характерно «перекрестное опыление», когда материал содержит очень большое количество взятого у других авторов текста (не ссылок на других авторов, а именно вставленных огромных кусков чужого текста). Пример: вы покупаете книгу про социальные сети (это что-то из последних «произведений» на данную тематику). Обложка обещает вам рассказать все тайны и приемы эффективной работы с социальными сетями на пользу вашей фирме. Но, прочитав 450 страниц книги, вы понимаете, что автор ловко умалчивает на протяжении всех этих страниц о том, что вы и хотели в этой книге узнать – а именно - как делать эффективно рекламу в социальных сетях, чтобы она давала отдачу фирме. Еще пример – «учебник» по маркетингу от «гуру маркетинга», все содержание которого сводится к описанию какого-то придуманного автором бреда с названием “lovemarks”. Или еще одна книга, где повествуется о жизни парня, который сделал себе татуировку GUCCI, по-моему, на шее, и вся книга рассказывает о его страданиях и духовных метаниях по этому поводу. Абсолютно понятно, что такие произведения пишутся с одной единственной целью – извлечь максимальное количество денег из кошелька доверчивых желающих «расти и развиваться», достичь успеха без усилий, развить какой-нибудь «эмоциональный интеллект», и так далее. Вот эта третья категория, которую я выделил, самая бесполезная с точки зрения потраченного времени и денег.

Если вы заметили, то вся сегодняшняя бизнес-литература имеет некоторые общие черты. Например – ее скучно и неинтересно читать. Она написана языком, на котором составляются различные бюрократические документы – сухим, жестким, шаблонным, «канцелярским». Большинство авторов просто не умеют интересно писать. Литература полна всяких «примеров из реальной жизни», из которых, вроде бы, логично вытекают выявленные авторами «правила успеха». Проблема в том, что эти примеры имеют довольно жалкий вид, и часто создается впечатление, что они были придуманы только что, настолько натужно, невнятно и нелогично идет повествование. Еще одна неприятная данность сегодняшнего дня – фальшивые отзывы о деловой литературе. Проявляется это вот в чем. На сайтах, которые продают книги, под ними размещаются некоторые посты тех, кто эти книги вроде бы читал. Люди описывают, понравилась им эта конкретная книга, или не понравилась, и чем именно. Так вот, можно выбрать какую-либо книгу, и убедиться, что все оставленные читателями 50 постов почти одинаковые. Все до единого поставили книге наивысший балл. В каждом предложении прямо читается истерика «эта книга изменила мою жизнь!», «must have» (вот это меня прямо бесит), «обязательно нужно купить!», «гениальная книга!», «она зарядила меня энергией!» (тут уже пахнет Кашпировским, заряжавшим воду по телевизору), и так далее. Совершенно ясно, что ни один продукт (книга, дверь, окно, автомобиль, компьютер) не может полностью нравиться и полностью устраивать абсолютно всех. Всегда есть люди, которым что-то не понравилось, потому что все люди разные, с разными взглядами на жизнь, с разным опытом, уровнем умственного развития, и так далее. В данном же случае происходит следующее – сотрудники издательства, выпустившего эту книгу, сами пишут на нее хвалебные отзывы, полные радости и щенячьего восторга. Наиболее умные из них вставляют хотя бы несколько негативных или нейтральных по тональности отзывов для придания правдоподобия общей картине, но большинство себя этим не утруждает, просто размещает 100 положительных отзывов от якобы разных людей. Теперь у издательств это называется «продвижением» книг. То есть

получается, что большинство отзывов на деловую литературу – фальшивые, и верить им нельзя. Кстати, то же самое происходит сейчас и на Западе. Там даже подняли вопрос о запрете для издательств заниматься подобным мошенничеством, потому что иначе система отзывов себя напроочь дискредитирует, и никто не будет им верить. В свете всего вышесказанного лично я верю только негативным или нейтральным отзывам о книгах (так как им хотя бы можно верить, ведь само издательство не будет размещать негативные отзывы на свои книги). А если 50-100 отзывов, и все прямо захлебываются от восторга – книга гарантированно окажется плохим товаром в красивой обертке. Еще раз хотелось бы подчеркнуть – это не маркетинг, это мошенничество в чистом виде.

Есть несколько западных родоначальников жанра бизнес-литературы, к которым относятся, например, Том Питерс, Джек Траут, Джей Абрахам, Питер Друкер, и другие. Эти ребята очень рано смекнули, какое открывается поле для деятельности в плане создания «секретов успеха» на основе чтения газетных статей о деятельности крупнейших компаний. Они поняли, что на этом можно заработать значительно больше, чем занимаясь реальной деятельностью в бизнесе, с целями и результатами. Если почитать биографию большинства из этих «бизнес-гуру», станет понятно, что в реальном бизнесе они работали очень мало, либо вообще всю жизнь занимались консультированием. Дело в том, что консультирование – это вообще отдельная тема. Потому что сразу возникает вопрос – как может человек, не имеющий реального опыта работы в бизнесе, не достигший там значимых результатов, консультировать реальных собственников и топ-менеджеров, которые реально работают? Понятно, что никак. Ведь консультант обладает только теоретическими знаниями, и больше ничем. А если это российский консультант, то он обладает только теоретическими западными «знаниями», то есть, проще говоря, читал всех зарубежных авторов подобной тематики. Но любой хороший консультант всегда обладает некоторой харизмой, что помогает ему успешно входить в доверие к собственнику компании. Кроме того, деятельность консультантов имеет свою специфику. Они лишь дают рекомендации. Они не отвечают за реализацию своих рекомендаций, за то, будет ли от них толк для фирмы, или нет. И консультант, конечно же, всегда имеет готовый и отработанный годами набор обоснований, почему разработанные им рекомендации при их внедрении не дали нужного результата. Диапазон аргументов поистине огромен – от волатильности мировых финансовых рынков (от общего) до конкретных моментов «неправильной» реализации рекомендаций собственником компании (к частному). Причем консультант всегда дает рекомендации таким образом, чтобы потом всегда можно было сослаться на их неверное выполнение. То есть он никогда не дает четких инструкций, как и что нужно делать, а дает лишь некоторые «коридоры» для действий. Это позволяет впоследствии заявить собственнику, что вот тут надо было действовать более мягко, а вот здесь - наоборот жестче – и именно поэтому ничего не получилось, ведь вы же сделали недостаточно мягко/жестко/взвешенно, и т.д.

Что интересно – очень часто бывает так, что хороший результат дают не рекомендации консультанта, а действия самого хозяина или топ-менеджера фирмы, который, по ходу реализации проекта, видя ущербность рекомендаций консультанта, их неприменимость к ситуации, начинает их редактировать под текущую обстановку. Но в этом случае все лавры консультант записывает на свой счет (плюс один успешный проект в портфолио). Консультант практически никогда не отвечает своей головой и своими деньгами за то, что он «наконсультировал». По сути, он не несет ответственности за результат своего труда, как это происходит с наемными работниками. Консультанты, по моему мнению, это харизматичные

мошенники, использующие свое личное обаяние и способность «забросать» клиента «передовой западной терминологией успешных корпораций» для получения щедрой компенсации за свою «работу». Именно поэтому сегодня профессия «консультант» становится все более популярной. Ведь на нее есть спрос. В какой-то момент собственники понимают, что не знают, как дальше улучшать/увеличивать свой бизнес, новых идей нет. Кроме того, во многих компаниях распространен внутренний найм, то есть назначение на должности в основном работников этой же организации, что практически исключает попадание в компанию специалистов из других отраслей, и вместе с ними поступление новых идей и «незамыленного», свежего взгляда на проблемы (если в компании работают только родственники собственника – тогда вообще «пиши пропало»). Сначала собственники пытаются искать литературу, которая помогла бы им преодолеть «плато», застой в развитии, но потом, из-за нехватки времени на изучение этой литературы, начинают искать консультантов, которые в кратчайшие сроки все сделают в лучшем виде – предложат решения проблем компании, дадут рекомендации, которые выведут ее на новый уровень прибыльности. Мысль о том, что консультант, не имеющий ничего (ни выдающихся достижений, ни, собственно, материальных ценностей в большом объеме), не может учить собственника бизнеса, человека состоятельного и со статусом, как-то не приходит им в голову. Ведь, как известно, учиться нужно у тех людей, которые в жизни сами достигли определенных высот. А учиться у консультантов – это значит учиться у теоретиков, начитавшихся западных учебников. Приглашая российских консультантов, собственник вообще получает «испорченный телефон», ведь они будут ему передавать свое понимание западных теорий. Тогда уж нужно сразу приглашать западного консультанта, чтобы хотя бы не было искажения информации.

Можно отметить, что в последние годы значительно возросло количество «интеллектуального мусора» практически во всех направлениях литературы – от бизнес-книг до художественных произведений. Причина та же – стремление авторов по-быстрому сделать какую-нибудь «халтуру», и выручить максимально возможное количество денег за нее. Так появляются большинство бизнес-книг, так появляется множество современных художественных произведений с совершенно убогим сюжетом и не менее убогим языком описания сюжета. Дело в том, что писать книги – это далеко не каждому под силу. Для этого нужно иметь определенный талант, серьезную эрудицию, определенные знания о построении повествования, и многое другое. А современные авторы зачастую не имеют вообще ничего из этого списка. Поэтому и произведения у них получаются очень некачественные. Но хитрость здесь в том, что отличить «халтуру» от выдающегося произведения может только тот, кто эти выдающиеся произведения читал, и может сравнить. Под выдающимися произведениями я понимаю работы русских и зарубежных классиков литературы, писателей позапрошлого и прошлого века, а также различных древних мыслителей. Человек, их читавший, начинает «плевать» уже на 3 странице современного художественного произведения (и бизнес-книги тем более). Потому что физически не может выносить невнятный, скучный, однообразный сюжет и корявый слог автора, который тяжело читать. Но в России и мире уже родилось несколько поколений людей, которые этих выдающихся произведений прошлого не читали (или вообще ничего в жизни не читали). Вот для них современные бизнес-книги и художественная литература будут вполне нормального качества (именно потому, что они не видели ничего лучше). И именно для них и пишут современные авторы.

Если говорить о полезности бизнес-литературы для маркетолога, то она может быть полезна только в одном случае – для «хороших понтов» (да и то не любая). Продемонстрировать на собеседовании или на совещании с руководством «передовые знания гарвардских специалистов», специализированные западные термины, примеры из практики американских мегакорпораций. Так как в России с некоторых пор принято с трепетом относиться к западным менеджерам, «построившим великие компании», учениям западных бизнес-школ, а все свое, российское (советское) считать некачественным, устаревшим «совком», любые знания из практики западных компаний и бизнесменов выделяют вас из ряда конкурентов, и позволяют произвести выгодное впечатление на руководство. Многие руководители испытывают почти суеверный трепет перед западными практиками и теориями, увлекаются чтением «историй успеха» людей и компаний (разумеется, западных). Таким образом, можно легко установить с ними контакт на основе общих интересов (к чтению бизнес-литературы) и войти в доверие. Было проведено несколько исследований, которые установили, что если человек произносит сложные термины, говорит сложными и не очень понятными построениями, его воспринимают как более сильного профессионала, чем того, кто говорит в точности то же самое, но просто и понятно. Поэтому такими «бизнес-знаниями» можно поразить даже неграмотного собственника, с которым вам доведется беседовать при приеме на работу. Главное произносить всю эту чушь с уверенным видом, серьезным лицом, и не засмеяться (последнее – самое сложное). И спорить с вами никто не будет, так как попытки что-то уточнить будут значить, что собственник не разбирается в «передовых западных практиках», чего он из-за своего статуса не может себе позволить показать. Он будет молчать и кивать, даже если вы произносите красивую по форме речь, которая является полной ерундой по содержанию. И чем более сложные и запутанные конструкции вы будете произносить, тем выгоднее будет производимое на собственника или руководителя впечатление.

13. Моя версия о причинах популярности бизнес-литературы в России сегодня

Как обычно, мы все «тянем» с Запада. Жаль только, что часто это самые плохие практики, а не лучшие достижения. Как известно, и на Западе, и в России теперь капитализм в качестве общественной модели, в котором основной смысл жизни и главная цель вообще всего на свете – деньги, и вещи, которые на них можно купить. Все, что не приносит денег, не ведет к увеличению их поступления – признается ненужным и выбрасывается. Все люди хотят постоянно улучшать свою жизнь в плане увеличения достатка, потребления все более дорогих и качественных продуктов и услуг. Но так как людей очень много, а ресурсы всегда ограничены, сделать всех желающих богатыми не получится. Люди, пытающиеся расти в карьере (а таких сегодня большинство), в какой-то момент понимают, что дальше двигаться они не могут. Они обладают большим количеством знаний и очень обширным и многогранным опытом. Они разбираются в тонкостях не только своей основной специальности, но и в смежных направлениях, рынках и отраслях. А дальнейшего роста все равно нет. Люди пытаются понять, что не так, и приходят к выводу, что правила игры изменились, только им об этом не сказали. В интернет-статьях многочисленные HR-менеджеры и консультанты по персоналу постоянно твердят, как мантру: – «Чтобы расти по карьерной лестнице, вы должны постоянно учиться, развиваться, совершенствоваться, повышать уровень своего профессионализма, развивать новые навыки, осваивать новые инструменты». Основной посыл – растите профессионально, и будет вам счастье и карьерный рост. И люди растут профессионально – успешно выполняют новые проекты, осваивают смежные дисциплины, получают второе-третье-четвертое высшее образование,

посещают специальные курсы, читают литературу по профессии, изучают иностранные языки, метод слепой печати на клавиатуре, и так далее. И замечают, что в их положении как-то ничего существенно не меняется. Знаний у них стало значительно больше, опыта тоже прибавилось, как профессионалы они уже выросли минимум на голову от своего прежнего уровня. И все равно карьерного роста нет. Тогда люди задают себе резонный вопрос: - «Может я просто не в том направлении расту?» Ведь пишут же – повышайте свой профессионализм. Я повышаю-повышаю, и все равно никак. А может быть нужно не увеличивать количество и качество профессиональных знаний, а, скажем, развивать харизму, лидерские качества, искусство публичных выступлений, умение вести переговоры, убеждать, развивать навыки самопрезентации, «эмоциональный интеллект»? Или приобретать какие-то новые качества мышления, которые помогут получить заветную должность?

И вот тут начинается самое интересное. Люди начинают искать соответствующие курсы и литературу по «иному мышлению», «эффективности», «тайм-менеджменту», «харизме и лидерстве», «секретах успеха», и так далее. Это и есть другой путь роста, не связанный с профессиональными знаниями и навыками. На первых порах такой литературы они не находят, потому что ее почти нет. Но проходит время, и появляются люди, смекнувшие, что открывается огромный новый рынок, вызванный неудовлетворенной потребностью человека расти в карьерном плане. И эти люди создают предложение – все по законам экономики! Первыми эту потребность обнаружили западные консультанты, в числе которых, кстати, был и Филипп Котлер. Они начинают писать книги по тематике, создавать учебные курсы, программы, семинары. Все больше людей включается в гонку, когда понимает, что потенциал сегмента поистине огромен. Появляются книги о пути к богатству и счастью, которые обещают, что можно менять реальность силой позитивного (или какого-нибудь еще) мышления. Появляются книги о том, как достичь успеха, которые сразу же обещают вас «не грузить» теорией, а сразу научить, как из положения «бедный и больной» перейти в положение «богатый и здоровый». От общего предложения и вечных тем вроде достижения богатства, счастья и успеха, книги и семинары начинают приобретать все более прикладной характер – они начинают ориентироваться на бизнес и карьеру в нем. Причем, при написании книг активно применяются некоторые методы психологического воздействия на читателя, разработанные еще в начале прошлого века американскими проповедниками и сектантами (или доктором Геббельсом в свое время – неизвестно) – материал подается таким образом, что в какой-то момент читатель чувствует себя «героем галактики», «альфа-самцом», харизматичным лидером (даже если до этого он был простым тихим клерком), и начинает визжать от восторга и переполняющей его энергии – «я все могу, трепещите, злобные орки!».

Именно после этого появляются восторженные отзывы на книги вроде «эта книга полностью изменила мою жизнь!», «must read для всех, кому не безразличен успех!», «прочитай и добейся успеха, или же оставайся неудачником!», и так далее. Сегодня истерия по поводу книг подобной направленности достигла поистине космических масштабов (и не менее космических прибылей) – Роберт Кийосаки, Дэн Кеннеди, Робин Шарма, Джо Витале, Стивен Кови, Энтони Роббинс, Бодо Шефер, Наполеон Хилл – десятки имен. Кстати, кто не знает – великий Наполеон Хилл, который написал серию книг «Думай и богатей», умер в нищете. Это так, для размышлений на досуге. Одна из главных внушаемых мыслей – «не обязательно много и тяжело работать для того, чтобы достичь успеха, не обязательно получать образование, нужно просто начать мыслить иначе, позитивно, и все придет само собой» - плавно перетекла в бизнес-литературу прикладного характера. Отсюда появились книги с названиями вроде «Бизнес в шоколаде. Как делать долги,

тратить деньги, ни за что не отвечать, отлично жить и иметь успешный бизнес». Или курсов «Успех без усилий». И попасть на этот ментальный крючок очень легко. Каждый думает: - «Вот я работаю-работаю всю жизнь, учусь-учусь, а толку нет. Хорошие должности все равно получают другие люди. Значит, я что-то делаю не так. Возможно, мне стоит изменить свое мышление, и тогда все получится. Или «шлифануть» навыки самопрезентации. Тем более что организаторы обещают успех без малейших усилий. Как я уже сказал, книги устроены очень грамотно, поэтому «зомбирование» проходит достаточно успешно. Для полного «зомбирования», конечно, книг не достаточно. Для этого нужно регулярно посещать курсы по «личностному росту», «развитию эмоционального интеллекта», «прокачки харизмы», и так далее. Довелось как-то слышать историю человека, который после курсов по какому-то там росту личности смотрел на кавказцев в метро «особым взглядом». Ну, понятное дело, все кончилось для него печально. Потому что не нужно смотреть на кавказцев «особым взглядом», если ты не вешишь 120 кг, и не чемпион страны по боксу.

В этом же ряду идут многочисленные курсы и тренинги «личностного роста», главная внушаемая мысль которых такова - успех в жизни невозможен без регулярных тренингов личностного роста. Успешная карьера и счастливая семейная жизнь невозможна без тренингов личностного роста. Только тренинги могут решить все проблемы человека во всех сферах его жизни. А без тренингов он так и будет прозябать на ненавистной низкооплачиваемой работе. «Нужно постоянно расти над собой, развиваться» - основная мысль, которую внушают сегодня различные коучи и консультанты. «Нужно бежать быстрее всех, иначе проиграешь в конкурентной борьбе». Нужно учиться 24 часа в сутки, забыть про хобби и семью, забыть про отдых, и учиться-учиться-учиться (прямо как завещал великий В.И. Ленин в свое время).

От общего идет к частному. От «секретов успеха и процветания без усилий» литература плавно переходит к специализированным темам – выступлениям на публике, переговорам и продажам, управлению проектами, созданию собственного бизнеса, проведению презентаций, менеджменту, маркетингу (брендингу, рекламе, PR), управлению своим временем, и так далее. Но фокус в том, что это уже не учебники, а псевдо-учебники. Основное содержание таких книг – «вода» и банальные истины. Люди начинают читать такие книги многочисленных «бизнес-гуру», «гуру маркетинга», «гуру экономики», и так далее, и где-то после 3-4 прочитанной книги понимают, что это надувательство. Выкачивание денег за то, что только на вид кажется полезным для профессионального развития (именно это обещает красочная обложка). Опять-таки, несмотря на все это «развитие», их положение в плане карьеры никак не улучшается. Люди, занимающиеся «саморазвитием», начинают свысока поглядывать на своих коллег, которые не читали выдающихся бизнес-произведений от мировых бизнес-гуру, и потому не владеют тайными знаниями вселенной, секретами успеха и богатства, прокачки харизмы, искусством самопрезентации, и не способны по этой причине качественно свою работу. И вот на каком-то этапе «саморазвития» люди либо начинают понимать, что как-то опять не туда идут, либо продолжают искать новые способы «саморазвиваться» - например, психологи (из более-менее безобидного), далее знахари, колдуны, какая-нибудь буддийская муть, летающее макаронное чудовище, и тому подобные персонажи.

Почему путь познания именно такой – понятно. Если бы рост в карьере зависел от количества и качества профессиональных знаний специалиста, то все было бы ясно и просто – расти как профессионал, и будет тебе автоматически карьерный рост. Но это не так. И не потому, что для роста нужны какие-то особые, дополнительные к профессиональным, качества, вроде харизмы, лидерства, а также блестящие навыки проведения презентаций, переговоров, знание секретов

успеха и богатства, биографий мировых «бизнес-гуру», постоянное саморазвитие, расширение сознания, и так далее. Причина в самой системе общества, которая существует и на Западе, и, с некоторых пор, в России. Дело в том, что получить хорошие должности можно только весьма определенными способами (за очень, очень редким исключением). Повышают людей, принадлежащих к кланам власти – детей депутатов, чиновников, силовиков и так далее. Говоря на народном языке – «блатных». На должности топ-менеджмента запросто назначают хороших знакомых или друзей главного директора или акционеров. То же самое – с управленческими должностями среднего уровня. Должность руководителя отдела получает не лучший в отделе профессионал, который давно этого повышения ждал, а родственник чиновника администрации, или же друг/брат/сват/любовница/зять и так далее кого-то, кто уже в этой системе работает на высоких постах. Причем практически всегда получается, что назначенный таким образом начальник не обладает и половиной знаний и умений специалиста отдела, которому в повышении отказали по каким-нибудь надуманным причинам вроде «тебе рано еще руководить коллективом», или «тебе нужно сначала развить эмоциональный интеллект», и т.д. И вот когда такой новый начальник прямо тут же начинает «чудить», демонстрировать полнейшую некомпетентность в том деле, которым его поставили руководить, полнейшее неумение руководить коллективом, организовать работу, распределять обязанности между подчиненными, всем сотрудникам сразу становится все ясно. Еще одного «блатного» взяли.

Таким образом, расти по карьерной лестнице без связей в высоких кабинетах, без «блата» можно только до определенного, строго ограниченного уровня. Дальше будет так называемый «стеклянный потолок» - когда вы знаете, что полностью соответствуете желаемой должности по всем параметрам, прекрасно справитесь с этой работой, неоднократно доказали свою преданность фирме, показали прекрасный результат работы, но вам все равно отказывают в повышении под разными предлогами, и в итоге всегда берут на эту должность кого-то со стороны, приходящегося родственником какому-нибудь важному человеку во власти. Причем, нужно отметить, что в западных компаниях происходит абсолютно то же самое, хотя они и гордятся своей так называемой «демократией», при которой якобы каждый человек, хорошо работая, может дослужиться до любой должности. Там тоже на хорошие должности простых хороших «работяг» не назначают. И так называемая «американская мечта» во многом – просто миф, старательно поддерживаемый властной пропагандой США.

Иногда такой порядок выгоден работодателю, иногда нет. Выгоден тогда, когда нанятый на хорошую должность сын чиновника позволит компании использовать связи его отца, при помощи которых, например, компания может платить меньше налогов, или же оградить себя от постоянных проверок и поборов разных государственных органов, или же обеспечить себе выгодные государственные контракты без всякого тендера. Но чаще бывает так - поставленный руководить отделом или даже целым сектором бездарь со связями в кратчайшие сроки добивается увольнения всех квалифицированных специалистов отдела и фактической остановки работы, потому что ведет себя с подчиненными как хозяин со своими рабами. Что поделать – он привык так себя вести, потому что знает – он «в законе». И тут руководство должно решить, окупает ли себя нахождение этого человека на данной должности, или нет. Вот примерно так все это соотносится с бизнес-литературой, саморазвитием, «прокачкой харизмы и лидерства». Люди думают, что смогут себя «подтянуть» до желаемой должности каким-то там «саморазвитием в вакууме», а фактически у них очень мало или вообще нет шансов получить повышение, если они не найдут соответствующие связи. Кроме того, есть общеизвестный факт – уверенность в себе приходит с успехом, с удачной реализацией проектов, с победами над конкурентами. Она не

появляется в стерильных условиях сама по себе, во время сидения дома на диване, методом повторения с различной тональностью мантр «на успех», «на богатство», «на деньги», и так далее. Любому здравомыслящему человеку это и так понятно, однако очень многие в серьез верят, что тренинги личностного роста помогут им стать генеральными директорами или хозяевами бизнеса.

Понятное дело, что бизнес-книги читают не только специалисты, желающие расти по карьерной лестнице. Еще их читают собственники бизнеса, топ-менеджеры компаний. Но там причины уже другие. Кто-то надеется найти в этих книгах нечто, что позволит более успешно развивать бизнес, кто-то их читают только затем, чтобы не отстать от менеджерской «тусовки» (потому что это читать модно, и это читают все), кто-то читает такие книги просто от скуки, или желания особо себя не утруждать размышлениями на какую-либо конкретную тему. Те, кто следит за эволюцией бизнес-литературы, может легко заметить, что она постоянно примитивизируется. Сначала были только специализированные учебники по маркетингу, менеджменту, экономике, и так далее. Потом стали появляться так называемые «истории успеха» компаний и личностей мира бизнеса. Потом появились «книги одной мысли» на тему бизнеса, где мастерство автора проявляется исключительно в размазывании одной мысли на 400 страниц текста. Здесь же появился крен от собственно бизнес-тематики ко всяким обобщениям вроде «секретов успеха, богатства, счастья», «мантры, повышающие благосостояние», и т.д. Последний этап на сегодня – это бизнес-роман. Что называется – приехали, все выходят. По замыслу - это роман, который имеет вкрапления бизнес-тематики (например, действия романа разворачиваются в офисе крупной компании). Предполагается, что читающий такой роман будет одновременно получать знания по бизнесу, и наслаждаться собственно литературным изложением. Почему-то я уверен, что такие произведения будут обязательно пользоваться спросом в России, ведь здесь, как нигде в мире, много людей, желающих ничего не делать, и при этом жить, как короли. Как я уже говорил, сегодня никто не стремится написать качественное произведение. Интересное настолько, чтобы потомки могли им зачитываться, перечитывать несколько раз. Наоборот – стремятся к стандарту капитализма – минимум усилий приложить и максимум денег за это получить. Фокус в том, что в капиталистической системе спрос определяет предложение. И если спрос именно такой (на бизнес-романы, например), то предложение обязательно появится. То есть люди не хотят учиться (потому что это долго и трудно), получать знания по совершенно конкретным дисциплинам вроде экономики, социологии, статистики, математики, физики, и так далее. Они хотят, лежа на диване, предаваться расслабленному чтению бизнес-романа, из которого, с минимальными усилиями с их стороны, будут черпать некие знания о ведении бизнеса. То есть не знания конкретных дисциплин, а некоторого «бизнеса вообще».

Разумеется, тут еще присутствует эффект моды – читать бизнес-литературу сегодня модно на всех уровнях. От этого читающий чувствует себя частью бизнес-сообщества, наиболее прогрессивной части человечества. Понятно, что это иллюзия, но зато какая привлекательная иллюзия! По этой же причине люди любят различные истории успеха, а также разные «мотивирующие» книги. Истории успеха позволяют мысленно приобщиться к успеху других людей и компаний, почувствовать себя «в команде тех парней, которые делают миллионы». «Мотивирующие» книги – это книги, написанные по определенным правилам психологического восприятия, от чтения которых у человека появляется «чувство крыльев за спиной», чувство «вау!», что хочется прямо сейчас встать и начать что-то делать.

Несмотря на то, что постоянно падают тиражи печатных изданий, сегмент бизнес-литературы будет успешно развиваться в электронном виде, потому что на него есть большой и постоянный

спрос даже среди тех людей, которые осознают низкое качество большей части подобной литературы, но все равно стремятся узнать что-нибудь новое о бизнесе и карьере.

14. Что есть «хороший маркетолог»

Кто же такой «хороший маркетолог», о котором постоянно говорят все работодатели, и которого постоянно ищут менеджеры по персоналу? По моему глубокому убеждению, чтобы стать хорошим маркетологом в России, нужно иметь хорошее экономическое образование (понимать все основные составляющие работы экономики и рынка), а также хотя бы иногда нестандартное мышление. Только так. Без экономического образования вы ничего полезного для дела разработать не сможете (потому что экономика все-таки работает по определенным законам), а без нестандартного мышления вы обречены получать результат «примерно как у всех». Дело в том, что абсолютно все маркетологи во всех университетах страны изучают маркетинг по одним и тем же книжкам. Потом они выходят на работу, и начинают внедрять полученные знания. Итогом является то, что во всех компаниях все примерно одинаковое – одни и те же программы продвижения (реклама, стимулирование сбыта, программы лояльности), одни и те же ивенты, одни и те же опросы, одни и те же исследования и отчеты, одни и те же принципы работы с клиентом, сервисные операции, и т.д. А что происходит, когда все используют одни и те же инструменты маркетинга? Правильно! Инструменты стремительно теряют свою эффективность. Да, безусловно, реклама все также будет работать, как и раньше, но отдача от вложений в нее будет все меньше, и меньше, и меньше. Посмотрите кругом – реклама повсюду – на транспорте, на зданиях, на столбах, на асфальте, на билбордах, на балконах, на крышах, даже на проездных билетах и чеках в супермаркете. От нее у рядового потребителя уже рябит в глазах. Выделиться из ряда конкурентов в таких условиях очень непросто. Нужно либо сделать что-то «из ряда вон», что бы обращало на себя внимание автоматически, либо забить своей рекламой все пространство так, чтобы конкурентам было просто некуда влезть (именно так и делают крупнейшие транснациональные корпорации, которые тратят на это огромные деньги). То же, например, с программами лояльности. Они у всех одинаковые! А акции, розыгрыши – да они все делаются по одному шаблону, и очень сложно отличить акции одной фирмы от таких же точно акций другой фирмы. Насколько я знаю, в России крайне мало людей, способных создавать что-то «из ряда вон» в рекламе, дизайне, общем продвижении и развитии отношений с клиентами. В основном (спасибо товарищу Котлеру!) мы все плюс-минус одинаковые. Именно поэтому руководители компаний постепенно приходят к выводу о том, что маркетинг бесполезен.

Когда в гонках на 400 метров NOS (азотистая смесь) для увеличения мощности двигателя используешь только ты, и больше никто – ты гарантированно всех победишь. А вот если NOS используют все твои конкуренты, то вот тут уже большой вопрос, кто именно победит в гонке. Успех уже будет определяться другими факторами – водительским опытом, навыками, реакцией, и т.д. Так и в маркетинге – когда все используют один и тот же набор маркетинговых инструментов для продвижения почти одинаковых товаров, заметного отрыва не сможет достичь никто (а именно обеспечить такой отрыв всегда требует начальство от маркетолога, причем в кратчайшие сроки и при минимальных затратах ресурсов). Успех маркетолога определяется не количеством прочитанных книг по маркетингу, и не количеством проведенных презентаций или совещаний, написанных красивых маркетинговых отчетов и не менее красивых стратегий, а тем количеством денег, которое компания смогла заработать благодаря его маркетинговой деятельности. От любого специалиста фирме должна быть отдача – маркетолог в этом смысле не

исключение. Хотя с измерением эффективности его работы есть определенные методологические проблемы, что обусловлено спецификой профессии.

В работе маркетолога на пути от простого специалиста к хорошему стоит несколько уровней, которые нужно пройти. То же относится и к маркетингу в компании в целом. Первый уровень – иметь крепкие базовые знания в экономике. Второй уровень – знать и уметь использовать стандартные маркетинговые инструменты, разработанные в свое время на Западе. Третий уровень (это уже мастерство) – уметь креативно перерабатывать стандартные инструменты маркетинга, переосмысливать их, комбинировать, и делать в итоге такой маркетинг, которого не делает больше никто из конкурентов. Самое интересное то, что в российских условиях для успеха как маркетолога, так и маркетинга в компании достаточно хорошо знать и уметь применять стандартный инструментарий. Объясняется это просто – в большинстве фирм маркетингом вообще никак не занимаются, не считая это нужным; в части оставшихся фирм занимаются чем угодно, только не маркетингом, даже если есть отделы с таким названием как «отдел маркетинга» (вплоть до того, что в этот отдел устраивают разных людей «по знакомству», потому что взять их куда-то нужно, но так, чтобы они ничего в компании случайно не испортили). И последняя часть оставшихся фирм, которая имеет отделы маркетинга и реально занимается маркетингом, использует в своей работе очень ограниченный набор маркетинговых инструментов, причем даже эти инструменты часто используются «набегами», эпизодически, раз от раза, иногда. А так маркетинг делать нельзя. Если им заниматься, то им нужно заниматься постоянно, а не только тогда, когда у директора хорошее настроение. Иначе толку от этого будет мало. Главное, как и всегда, зависит от руководства. Если руководство понимает значение маркетинга для компании, то маркетологу не составит особого труда утвердить свой маркетинговый бюджет в необходимом для получения требуемого эффекта объеме.

Однозначно выигрывают те компании, в которых маркетинг реально, а не на словах в красивых презентациях, поставлен во главе всей работы, где вся компания работает согласно принципам маркетинга. Если же руководство воспринимает маркетинг как «модную феньку», забаву, в которую иногда можно немного поиграть, то утвердить бюджет не поможет ничего – будут резать абсолютно все статьи, и в итоге оставят такой объем средств, которого совершенно недостаточно для того, чтобы показать хоть какой-то результат, не говоря уже о том, который бы руководство желало видеть. Иначе говоря – денег оно не даст, а результат будет требовать такой, как будто ресурсы на его достижение были получены исполнителем в полном объеме, и времени было выделено достаточное количество. Естественно, далее последует разочарование руководства и увольнение маркетолога за профнепригодность. С точки зрения логики все описанное – просто маразм, цирк Шапито, которого в принципе быть не может и не должно. Однако реальность, особенно российская, раз за разом доказывает, что может быть все, что угодно, даже если это кажется абсурдом. Зачем я здесь сказал про руководство и его позицию? Потому, что есть такая точка зрения – мол, если руководство не выделяет достаточно денег на маркетинг, значит маркетолог плохо и неубедительно продает свои идеи руководству, плохо его убеждает, и все такое прочее. И что виноват в такой ситуации всегда маркетолог. Но, как я уже писал, дело здесь не в маркетологе, а в начальстве, которое не желает разбираться и понимать маркетинг, и не считает его сколько-нибудь важным для компании. А с такой позицией руководства никакие аргументы, даже блестящие, составленные по всем проверенным веками правилам построения аргументации, не окажут на начальство необходимого воздействия. Это то же самое, что убеждать человека в том, что ему нужен товар, когда человек прекрасно знает, что этот товар ему и даром не нужен. Убедить такого человека в том, что товар ему необходим, будет очень сложно. И даже

когда человек купит этот товар, то вскоре, когда остынет пламенная аргументация продавца, и человек будет анализировать свою покупку, он испытает злость и разочарование, потому что поймет, что купил то, что ему совершенно не нужно.

Нужно сказать еще одну вещь. Совсем не факт, что маркетологу руководство позволит проявить свою креативность, потому что креатив - он на то и креатив, что сильно отличается от всего обыденного и привычного. А руководство обычно до боли в кончиках пальцев боится всего, что выходит за рамки стандартного, проверенного, предсказуемого. Всегда боится «как бы чего не вышло». И не помогают даже аргументы о том, что, проявив нестандартный подход, можно получить намного больше, чем при использовании стандартного инструмента. Но руководство обычно видит только риск, и больше ничего. Да, безусловно, риск есть. Тем более, это хорошо известно – небольшой риск – небольшая прибыль, большой риск – большая прибыль. Очень редко бывает так, что вместе сходятся небольшой риск и большая прибыль. Обычно же так не бывает вообще. В большинстве компаний маркетологов не допускают к принятию каких-либо стратегических решений, не позволяют никак на них влиять. Им не позволяют делать ничего, что могло бы быть опасно для компании – в том плане, когда ребенку запрещают лезть в системный блок компьютера, чтобы он там ничего не сломал. Маркетологов держат в некоторой «безопасной зоне», где они ничего не могут испортить. И именно поэтому так незначительны обычно результаты их труда – им не дают ни ресурсов, ни полномочий принимать решения, но результата требует такого, как будто бы у них были и ресурсы, и полномочия, и самостоятельность в действиях. Это еще одно противоречие, которых в российском маркетинге огромное количество, и которые сводят «на нет» очень многие толковые начинания.

Повторю еще раз, потому что это важно - хотя инструменты маркетинга стандартные, сегодня в России даже их мало кто их применяет полностью и регулярно, и мало кто их применяет правильно. Поэтому если фирма сумеет просто регулярно и качественно, прямо по учебнику, проводить маркетинговую политику, она добьется существенных преимуществ перед конкурентами и без всякого креатива и нестандартного мышления. Сначала нужно научиться хорошо и стабильно делать то, что уже разработано и опробовано – здесь заложен большой потенциал роста. А потом уже подключать процесс творческой переработки стандартных инструментов, их модернизации, соединения, дополнения, и так далее.

15. Карьера маркетолога. Как это обычно бывает

Карьера будущего маркетолога начинается с некоторого ВУЗа, в котором преподают маркетинг. Попадают именно в маркетинг разными путями – кто-то идет учиться целенаправленно, почитав статьи в интернет, кто-то по совету родителей, как на «новую перспективную специальность», кто-то случайно – «лишь бы корочка была, а там будет видно». Как правило, к окончанию ВУЗа большинство выпускников имеют некоторую работу совершенно не по специальности (продавцом, в колл-центре, автомойщиком, курьером, и так далее), которая и позволяет им как-то существовать, и покупать те вещи, которые они хотят иметь. Почему не по специальности? Да потому, что без диплома по специальности в России на работу не берут. Нигде. А также без опыта работы по специальности не берут. Кроме того, большинство выпускников маркетинговых факультетов к концу обучения очень смутно себе представляют, что же реально такое маркетинг, и чем они должны заниматься в качестве специалистов. Этот факт объясняется очень просто – маркетинг – это сугубо теоретическая дисциплина, совершенно не наука, к тому же сильно

запутанная противоречивыми фактами и теориями, где порой непросто отличить хороший инструмент от плохого. Плюс к тому, преподают маркетинг в российских университетах, в лучшем случае, теоретики-экономисты, а в худшем (и обычно именно так) – кто угодно – от кандидатов педагогических или философских наук до бывших преподавателей марксизма-ленинизма и истории КПСС. Разумеется, маркетологов-практиков среди них нет (за очень, очень, очень редким исключением). Таким образом, к окончанию обучения в ВУЗе лишь немногие имеют опыт работы по специальности (даже в Москве, при том, что, в отличие от регионов, там есть международные корпорации, которые иногда берут на работу стажеров из числа студентов), и, как правило, эти люди работают «на перспективу» за копейки. Только ради того, чтобы работать по специальности, получать опыт.

Зарплаты реально нищенские. Например, в регионах зарплата стажера отдела маркетинга может быть 6 тысяч рублей в месяц, а продавца мобильных телефонов в салоне связи – 30-45 тысяч рублей в месяц. Как говорится – ощутите разницу. Так что эти ребята, работающие по специальности – это такие «идейные», как говорили в СССР, которые работают не за деньги. Видя такую картину, остальные быстро смекают, что надо идти работать не по специальности – и разбредаются кто куда. Кто в продавцы, кто в автослесари, кто в бухгалтера, кто в дизайнеры. Оставшиеся «идейные» получают шанс устроиться на работу по специальности, так как у них имеется некоторый опыт работы, полученный при фактически бесплатной работе на компанию во время обучения в ВУЗе. Относительно легче тем, кто живет в Москве, потому что в Москве сосредоточены все крупные и солидные компании в стране. Тем же, кто живет в регионе (любом) – не позавидуешь. Работать зачастую просто негде. Спрос на маркетологов очень незначительный, что бы об этом ни писали местные газеты, журналы и прикормленные властью «аналитики». Поэтому очень многие региональные маркетологи, желающие состояться в профессии, уезжают на заработки в Москву, понимая, что региональный рынок не имеет для них никаких перспектив. Именно так когда-то поступил и я.

Итак, первое, с чем сталкиваются новоиспеченные маркетологи после окончания ВУЗа – с пониманием того, что:

1. Мест для маркетологов в компаниях очень мало (большая часть мелких и средних фирм вообще обходится без маркетологов). Грубо говоря – выпустили 100 маркетологов, а рынку нужно максимум 10. Куда деваться остальным?
2. Работодатели не хотят брать без опыта работы по специальности
3. Работодатели не хотят учить новичка ни в каком виде (зачастую там просто некому учить)
4. Работодатели ищут такого сотрудника, который будет уже все знать и уметь, а также хорошо разбираться именно в их бизнесе, их отрасли, их рынке (то есть полностью готового к работе, «укомплектованного» специалиста)
5. С недавнего времени появилась новая «фишка» – работодатель не доверяет диплому и сертификатам пройденных курсов. Считает, что они куплены в подземном переходе по сходной цене. Поэтому предлагает пройти профессиональное тестирование, выполнить задание, и так далее.
6. Работодатели готовы предложить новичку, даже имеющему опыт работы, очень скромную оплату труда, которая не идет ни в какое сравнение с зарплатами в той же торговле, где зарплаты в разы выше.

Разумеется, речь идет о простых специалистах, без «блата» и связей в администрации города, которые, что называется, ищут работу по резюме. Если же у новичка-маркетолога есть «блат», то

работать он может в какой угодно компании и на какой угодно должности, вплоть до генерального директора крупного регионального банка – легко! В этом смысле высота должности ограничивается лишь силой и высотой связей родственников этого человека. Причем это не только российская специфика, где исторически личные и родственные связи значили для карьеры гораздо больше, чем знания, навыки и профессионализм вместе взятые. На Западе свои ограничения, но в целом все обстоит примерно плюс-минус таким же образом, только с местными особенностями.

Вернемся в Россию. Когда выпускники впервые сталкиваются с перечисленным выше набором условий, у них начинаются первые сомнения – а стоит ли игра свеч? Знать и уметь нужно очень много, а оплачивается работа крайне скромно. Без опыта не берут, учить не хотят, платить не хотят, и хотят сразу суперпрофессионала. Единственный плюс – сфера очень интересная. Большинство уходит в другие сферы деятельности, причем даже без особых душевных терзаний, потому что не вкладывало больших усилий в обучение, училось «для галочки» и «для корочки». Те же, кто вложил в обучение много сил, нервов, времени, денег (на покупку литературы, например, или посещение курсов), а тем более, получившие некоторый опыт работы по специальности, не могут просто так все бросить и уйти. Это очень сложно психологически. Поэтому они продолжают идти в выбранном направлении. Устраиваются на работу по специальности с низкой зарплатой, надеясь, что когда-нибудь смогут зарабатывать хорошо, занимаясь интересной работой.

Опыт показал, что верное решение приняли те, кто в маркетинг не пошел. Или пошел, но только в какой-то отдельный сегмент вроде рекламы и дизайна, где необходимы хорошо развитые творческие способности. Но это уже имеет к маркетингу и маркетинговому образованию мало отношения. Те же, кто пошел в «общий» маркетинг, сталкиваются с многочисленными проблемами:

1. Руководство зачастую понятия не имеет о том, что такое маркетинг, или же имеет о нем сильно искаженное представление, почерпнутое из каких-то единичных наполовину прочитанных западных книжек. Справедливости ради стоит отметить, что выпускники также путаются в соснах маркетинга, в чем несомненная заслуга крайне некачественного образования и отсутствия практиков-преподавателей. Таким образом, маркетинговому новичку часто приходится искать и обзванивать новых клиентов, продавать им товар (то есть работать фактически менеджером по продажам). Потому что руководство путает маркетинг и продажи, считая их одним и тем же. Отсюда же следует, что маркетинголога в компании заставляют заниматься вообще всем, чем придется – от печати визиток, проведения исследований, разработки и организации рекламы в СМИ, до оптимизации закупок, логистических цепей, конкурентной разведки, усовершенствования базы 1С, проведения выставок и конференций, и так далее.
2. Маркетинголог в компании часто существует в единственном лице, в виде «и чтец, и жнец, и на дуде игрец», поэтому спросить «как делать?» ему просто не у кого. Причем сегодня один из последних трендов в связи с финансовым кризисом именно такой – нужен специалист-универсал, знающий абсолютно весь спектр маркетинговых направлений, имеющий опыт работы по каждому из этих направлений, за зарплату ниже оклада менеджера по продажам (и без всяких бонусов и процентов с продаж).
3. В силу плохого понимания сути маркетинга руководство считает, что маркетинголог – это такой волшебник, который обладает некоторыми сокровенными знаниями о том, как сделать так, чтобы в компанию хлынули потоки новых клиентов и денег, причем для этого маркетингологу достаточно платить оклад и совершенно необязательно выделять денег на

какое-то там «продвижение». Приглашают маркетолога в компанию, в большинстве случаев, только тогда, когда фирма начинает испытывать серьезные проблемы в работе. То есть когда все запущено настолько, что начинает сбоить все сильнее – уходят клиенты, падает выручка и прибыль, теряются позиции на рынке. Вот тогда берут на работу маркетолога, обычно молодого и дешевого, с минимальным опытом работы, и дают ему месяц-полтора на то, чтобы он вывел компанию из минусов в большую прибыль. Из этой же серии – ставят нереальные для выполнения задачи и/или назначают нереальные сроки исполнения (потому что не знают, сколько это занимает времени, так как никогда сами этого не делали). После того, как маркетолог за 1,5 месяца не увеличил прибыль компании в 5 раз, его увольняют, и начинают искать «хорошего» маркетолога вместо уволенного «плохого» маркетолога. Причем, руководителям как-то не приходит в голову, что хороший маркетолог не будет работать в фирме ООО «Шарага & Партнеры» за 10 тысяч рублей в месяц. Поэтому нанимают еще одного такого же – молодого и дешевого специалиста с небольшим опытом – и так по кругу, пока руководство окончательно не решит, что «маркетинг мертв».

4. В маркетинге разбираются абсолютно все. Никому не придет в голову подсказывать бухгалтеру, как лучше делать проводки. Или сисадмину, как правильно настроить компьютерную сеть. Но зато любая уборщица, любая сотрудница бухгалтерии, любой менеджер по продажам и даже водитель будут учить маркетолога, как правильно ему делать работу. Как лучше писать рекламные тексты, как лучше проводить исследования, с кем лучше говорить, о чем говорить, и так далее. Сей феномен внятного объяснения не имеет. Очевидно только то, что маркетинг со стороны кажется очень легким...пока не начнешь им заниматься сам.
5. Полученные в ВУЗе (а также дополнительно самостоятельно) знания в области маркетинга не удается применить на практике. Потому что половина – это чисто теоретические конструкции, не предполагающие их реализации вообще, другая половина в принципе неприменима в России в силу местных особенностей. Вроде бы есть некоторый арсенал инструментов, но они почти все бесполезны. А те, которые хоть как-то работают, используют абсолютно все конкуренты, за счет чего эффективность вложений (отдача) в эти инструменты значительно снижается. Когда все используют одни и те же приемы, да еще и продают практически один и тот же товар, то ни один торговец не может обеспечить себе конкурентное преимущество, и расти так, как хотят директора – на 30 и более процентов в год. И это при том, что даже на работающие инструменты начальство выделяет деньги с большим «скрипом», и в объеме, явно недостаточном для их эффективного применения. А также постоянно стремится урезать маркетинговые расходы, считая их статьей бессмысленных затрат.
6. Часто тот же самый начальник, который нанял молодого маркетолога, в глубине души не верит в маркетинг и его возможности, и на каждом шагу пытается это доказать самому маркетологу, подчеркивая и заостряя внимание на всех его ошибках и недоработках. Относится к маркетологу, как к какому-то человеку, которого вообще непонятно зачем наняли, который явно не приносит пользы, но при этом получает зарплату, и начинает его постоянно контролировать – сколько раз маркетолог ходит в течение дня курить, сколько в туалет, сколько работает за компьютером, сколько говорит по телефону, и так далее. Чтобы в один прекрасный момент сказать что-то вроде «я же говорил, что маркетинг не работает» и уволить маркетолога с чувством выполненного долга. Вопрос «зачем

нанимать маркетолога, если ты не веришь в маркетинг?» этому руководителю в голову как-то не приходит.

7. Маркетологов в компании никто не уважает. Вообще никто. Начиная с генерального директора, который относится к ним с большим подозрением, и заканчивая простыми сотрудниками других отделов, открыто считающими маркетологов нахлебниками и лентяями, которые весь рабочий день только и делают, что пьют кофе и смотрят картинки в мониторе. Обычно в компании смысл работы маркетолога не понятен вообще никому, поэтому у всех вызывает подозрение («за что эти тунеядцы вообще деньги получают?»). Любому специалисту необходимо чувствовать, что его ценят и уважают. В маркетинге этого нет, и не будет. А будет, в основном, только подозрение и недовольство по каждому поводу.
8. Маркетолог (а далее – начальник отдела маркетинга или директор по маркетингу) всегда используется в качестве «крайнего», или, проще говоря, козла отпущения. Продавцы не выполнили план продаж – виноват маркетолог (недостаточно хорошо проводил мероприятия по продвижению). Не завезли вовремя нужное количество товара на склад – виноват маркетолог (он не обеспечил отдел закупок точными прогнозами продаж и не научил логистов и закупщиков слаженно друг с другом работать). Конкурент переманил ключевого клиента? Виноват маркетолог! Потому что допустил подобное стечение событий. Итак, в случае каких-то серьезных промахов компании первыми увольняют рядовых маркетологов (как будто бы от них что-то реально зависит). Потом увольняют руководителя отдела маркетинга, потому что генеральный директор не может сказать собственникам, что это он облажался. Чтобы сохранить свое кресло и большую зарплату, иногда в десятки раз превышающую зарплаты подчиненных, он должен найти и назначить виноватого в сложившейся ситуации. Самый проверенный и безболезненный для компании вариант – это руководитель отдела маркетинга. Потом начинается поиск нового, «хорошего» руководителя отдела маркетинга (аналогично вечному поиску «хорошего» маркетолога). Таким образом, генеральный директор может как минимум несколько лет «вешать» свои просчеты на других людей, наказывать их и увольнять без особого ущерба для деятельности фирмы.
9. В кризис (тяжелые времена) компании всегда проводят некоторую оптимизацию бизнеса. Есть несколько способов оптимизировать бизнес и снизить издержки. Первый способ – это скрупулезно проанализировать все участки и бизнес-процессы компании, понять, где именно компания теряет деньги, где их не зарабатывает, хотя могла бы, и попытаться устранить эти узкие места. Этот способ имеет недостатки: он очень трудоемкий в плане умственной работы, а также его реализация занимает много времени. И второй способ – сокращать все и вся без разбора и анализа, еще говорят «махать шашкой». Метод имеет преимущества: думать много не надо, а также можно все сделать быстро, и «оптимизировать» компанию уже к завтрашнему утру. Часто такой способ существует в виде приказа «сократить все отделы на 20%» без разбора того, какой отдел важен компании, какой менее важен, а какой вообще не важен. Российский менеджмент традиционно использует именно способ «немедленно сократить все, что можно», потому что он приносит немедленные результаты, и не требует серьезной умственной работы. И ему особо не важно, что в средне-или-долгосрочной перспективе это урезание может легко привести к гибели компании, или же серьезной потере рыночных позиций. Наемных менеджеров это не беспокоит, потому что они отдают себе отчет в том, что, скорее всего, уже в среднесрочной перспективе их в этой компании не будет. А сейчас, когда они

проведут сокращение персонала, они получают щедрые бонусы «за оптимизацию», причем часто размер этого бонуса больше, чем сэкономленные в результате увольнений деньги. Обычно «сократить все, что можно» - это численность и зарплата персонала. Мне не встречались компании, где бы менеджмент начинал оптимизацию с анализа бизнес-процессов и устранения узких мест и потерь в цепочке функционирования компании. Зато абсолютно все компании, в которых я работал, при необходимости снизить издержки первым (и последним) делом сокращали персонал и снижали зарплату оставшимся. Какое ко всему этому имеет отношение маркетолог? А вот какое: практически в любой компании маркетолог воспринимается как балласт, который требует затрат, и не приносит никаких доходов, а маркетинг вообще воспринимается как бессмысленная трата денег непонятно на что. Таким образом, когда возникает необходимость сократить персонал, первым «на выход» идет именно маркетолог (или даже отдел маркетинга в полном составе вместе с руководителем). Это происходит потому, что в глазах собственника (или генерального директора) значение маркетинга неочевидно. Вот, например, продавцы продают и приносят фирме деньги. Их увольнять нельзя. Специалисты IT налаживают и обслуживают компьютерную инфраструктуру, без их работы компания не сможет эффективно существовать, поэтому их увольнять нельзя. Бухгалтера взаимодействуют с налоговой, а кроме того, прячут некоторые доходы компании, сокращая налогообложение – это тоже важные люди, их нельзя сокращать. Все это для генерального директора или собственника очевидно, понятно, просчитывается. А так как маркетинг для него обычно - темный лес, то держат его в компании только до тех пор, пока есть некоторые лишние деньги. Как только лишние деньги исчезают, вместе с ними исчезает и маркетинг. В условиях кризиса и падения конечного спроса компания сосредотачивается исключительно на важнейших своих функциях, на выживании. Маркетинг, который всегда направлен на средне-и-долгосрочную перспективу, безжалостно отсекается. Эта ситуация очень наглядно показывает важность и нужность специалистов по маркетингу для компании. Пока у компании все нормально, поток наличности все время растет, маркетологов будут нанимать. Как только «хорошая жизнь» закончится, никакие опыт, знания и профессионализм не помогут найти достойную работу.

Таким образом, получается, что учиться молодому маркетологу не у кого, совета спросить тоже не у кого, какие инструменты и как использовать – совершенно непонятно, при этом ни на что не выделяют денег и хотят нереальных результатов за нереальные сроки. Вот это вообще квинтэссенция маркетинга в России (с точки зрения собственника или руководителя) – хочу иметь все, и не платить за это ничего. Кроме того, на маркетолога сбрасывают всю рутинную и неинтересную работу, какая только есть на фирме (например, упорядочить базу данных клиентов или поставщиков, забитую в MS Excel кое-как менеджерами по продажам, сфотографировать каталоги конкурентов и завести их в CRM, и так далее). Все это очень характерно для небольших компаний. В средних и крупных происходит несколько по-иному. Но начинающий маркетолог в большинстве случаев может рассчитывать только на работу в небольшой и никому не известной фирме, потому что сразу в крупные и известные берут только «по знакомству», особенно в регионах. Исключение, разве что, в крупных иностранных фирмах - берут стажеров, но их берут немного, и обязательно нужно хорошее знание английского языка. Так что большей части новоиспеченных маркетологов попасть в такие компании «не светит».

Вот тут наступает второй этап сомнений «зачем я этим занимаюсь?». Сложностей – выше крыши, а отдача минимальная. Держит только интерес к работе (и то, если она действительно интересная).

Одно дело – что написано в учебнике, совершенно другое дело – что происходит в жизни. На этом этапе многие уходят заниматься чем-нибудь другим. И только самые целеустремленные продолжают «переть» дальше, с упорством вездехода крошить стены перед собой.

Проблема в том, что маркетинг настолько сложен и многогранен, что эффективно работать можно лишь при условии, что и маркетолог хорошо понимает маркетинг, и работодатель также хорошо его, маркетинг, понимает. Когда маркетологу нет нужды «на пальцах» объяснять руководителю отдела маркетинга (или генеральному директору, собственнику, и т.д.) основные положения маркетинга, на которых строится вся работа. В этом отношении однозначно предпочтительнее средние и крупные компании, в которых руководители обычно понимают, что такое маркетинг и как с ним работать. Однако очень часто понимание сути маркетинга руководителем отдела маркетинга в компании и ограничивается. И уже самому руководителю отдела маркетинга приходится ежедневно объяснять «на пальцах» генеральному директору или собственнику, что же это такое - маркетинг, как он работает, и зачем он вообще нужен. Тот факт, что такое происходит, позволяет сделать вывод о том, что директора плохо слушали курс по маркетингу в институте (если у них вообще был такой курс, потому что когда они учились, были еще времена СССР), потому как в экономике они обычно разбираются неплохо.

Если маркетолог решает идти дальше в выбранном направлении, то ему может рано или поздно повезти, и он устроится в компанию, в которой люди понимают, что такое маркетинг. Обычно это средние или крупные компании. Именно там можно и нужно учиться профессии. Но и там есть свои ограничения. Дело в том, что в компаниях большого размера очень жесткая иерархия, регламенты, правила, процедуры. Все вопросы решаются очень долго, и с привлечением максимального количества людей. Есть четкая должностная инструкция, в которой указано, что, как и в какие сроки должен делать специалист. Кому он подчиняется, в каком порядке и в какой форме предоставляет материалы руководству. В крупных компаниях нет простора для творчества, смелых идей, нестандартных ходов и решений, быстрых действий. Все очень медленно, солидно, неторопливо. Ко всем процессам есть подробные инструкции – делай так, потом так, потом так. Работая в таких компаниях, можно многому научиться самостоятельно на выполнении тех задач, которые ставятся. Например, можно стать квалифицированным аналитиком, хорошо постичь все тонкости этой работы. Однако все должно быть строго по форме. В крупных компаниях форма ценится намного выше, чем содержание. Красивая, но бестолковая презентация будет намного выигрышнее для карьеры, чем содержательная, но оформленная обычными стандартными средствами. Кроме того, в крупных компаниях неплохие зарплаты даже у маркетологов (потому что в крупных компаниях и прибыли тоже неплохие – например, тот же Google тратит просто баснословные деньги на свои креативные офисы по всему миру и на зарплату сотрудников, потому что и зарабатывает миллиарды долларов)

С хорошим карьерным ростом в средних и крупных компаниях обычно все довольно сложно. Разумеется, если у вас нет связей. Например, можно проработать и 5, и 10 лет на одном и том же месте, в одной и той же должности, и никто вас никуда повышать не будет. Логика простая: человек на своем месте, справляется с работой хорошо, зачем его повышать? Если человека повысить, то придется искать ему замену, учить эту замену, адаптировать к работе в отделе, и так далее. Ненужные руководству проблемы. Обычно в средних и крупных компаниях руководителей отделов назначают по знакомству, со стороны. Даже если в самом отделе есть квалифицированные специалисты, способные возглавить отдел. Дело в том, что на все ключевые управленческие должности начальство в России (и не только в России, но и в остальном мире тоже) всегда ставит своих проверенных людей, которые гарантированно не предадут и будут

лояльны (друзей, родственников, любовниц и т.д.), или же людей, которые будут после назначения обязаны тому, кто их назначил (то есть будут отрабатывать назначение своей полной лояльностью назначившему), будут зависимы от него. Причем, в данном случае совершенно неважен профессионализм нового управленца, его знания и опыт. Имеет ли он вообще какие-то знания в данной области (которой ему предстоит руководить), или он вообще пришел из другой сферы. Очень часто бывает так, что, например, человека, имеющего опыт работы в агробизнесе в сельском хозяйстве берут возглавлять отдел маркетинга компании-девелопера, возводящей жилые комплексы. Казалось бы – какая связь? А никакой! И она тут, по мнению высшего руководства, и не нужна. Если же речь идет о друзьях и родственниках, то тут все еще проще – назначенный управлять отделом маркетинга может вообще не иметь никакого высшего образования и никакого опыта работы, может быть ранее судимым или подозреваемым в различных преступлениях. А основанием для назначения может быть тот факт, что он когда-то был партнером по теннису генерального директора, или в детстве играл с ним в футбол. Также часто новоиспеченный руководитель отдела маркетинга получает эту должность от папы на день рождения, или в честь окончания ВУЗа. Большая часть вчерашних студентов, назначенных руководителями, становится ими исключительно благодаря связям папы. Потому что при нормальных условиях в таком возрасте (20-25 лет) дослужиться до руководителя просто нереально – нет ни необходимого уровня знаний, ни необходимого опыта. Хороший руководитель может получиться только годам к 35-40, и не раньше, и если он прошел все ступени карьерной лестницы этой специальности от самого низа. Да, бывают яркие люди вроде Стива Джобса или Майкла Делла, которые создают компании и становятся их директорами в очень молодом возрасте. Но таких людей – единицы. Большинству же нужно иметь обширные знания и не менее обширный опыт. Только тогда из специалиста может получиться действительно хороший руководитель.

У меня было несколько руководителей отдела маркетинга, которым я подчинялся. Все они были в той или иной мере знакомыми гендиректора, все они пришли со стороны, не были выращены внутри компании. И практически никто толком в маркетинге не разбирался. Поэтому мне каждому из них в той или иной форме приходилось объяснять основы маркетинга, принцип его действия, передавать базовые знания о действии инструментов маркетинга на потребителя, конкурентов, и т.д. Большинство из этих руководителей даже не считало нужным прочитать пару книг по тому направлению, которым их поставили управлять. Неоднократно пришлось столкнуться с фактом незнания руководителем отдела элементарных вещей вроде использования сводной таблицы MS Excel. А навык этот элементарный, доступный студенту. И я не раз и не два задавал себе вопрос – зачем мне такой руководитель, если мне нужно его учить?! Но это, как говорится, вопрос риторический. И в России его задают себе в том или ином виде представители практически любой специальности.

Существенно расти по карьерной лестнице в крупных компаниях зачастую можно только при помощи каких-то «спонсоров» и связей, когда вам кто-то помогает в продвижении. Кто-то, кто находится на вершине пирамиды этой компании, кто-то из высших менеджеров. Профессионализм, разносторонние знания и опыт в крупных компаниях ценится намного ниже лояльности начальству, «искусства самопрезентации», умения льстить, и так далее. Поэтому повышения намного чаще (точнее - практически всегда) получают «имитаторы бурной деятельности», льстецы, подхалимы, интриганы и «выпендрейники». А так называемые «рабочие лошади», которые как раз и являются компетентными специалистами, и делают основную часть всей работы, в том числе и за других сотрудников, годами работают на одном месте без всякого

продвижения (часто и без всякого повышения в зарплате). Это, безусловно, обидно, но таковы правила игры в больших компаниях сегодня в России. Как кто-то правильно сказал про крупные компании и карьеру в них – «играя, вы можете сделать карьеру, работая – вряд ли». Так оно и есть. В крупных компаниях намного больше ценится создаваемая видимость, чем собственно результаты работы. Также ценится умение логично аргументировать любой свой провал, и умение аккуратно свалить вину на другого сотрудника. Если маркетолог (да и любой другой специалист) хочет сделать карьеру в больших компаниях, ему следует уделять внимание и время не профессиональному росту и наработке опыта (это не поможет в карьере), а отработке актерских навыков, умения убеждать, пускать пыль в глаза, имитировать бурную деятельность и высокую лояльность компании, красочно презентовать идеи (часто украденные у других).

Для более подробного знакомства с темой работы в крупных корпорациях отсылаю к книге Сергея Минаева «Духлесс». Там все описано именно так, как оно есть на самом деле, без прикрас и сглаживания углов. Что называется – срисовано с натуры. Таким образом, для карьерного роста в средних и крупных компаниях вы должны или обладать связями и людьми, которые будут вас продвигать выше, или же быть искусными и ловкими интриганами, уметь распускать слухи, подсиживать коллег, сваливать свою вину на других, а результаты их хорошей работы присваивать себе, и так далее. Самое главное – для достижения успеха человек должен быть не обременен никакими моральными и нравственными ограничениями. Должен придерживаться мысли, что для достижения цели все средства хороши. Желательно вообще отключать совесть, мораль, нравственность, эмоции. Нужно быть жестокой, коварной, бесчувственной гнидой, которая живет поговоркой «дави нижнего, продвигай ближнего». Если вы – человек порядочный, то, скорее всего, хорошей карьеры в крупной компании вы не сделаете. Тут нужно выбирать – или порядочность, или богатство. Это разные чаши весов. Нельзя выбрать и то, и другое. Или-или. Многие хорошие специалисты сегодня не могут найти работу не потому, что они что-то плохо знают или плохо умеют, а потому что не готовы «идти по головам», подсиживать коллег, распускать слухи, лебезить перед начальством, заглядывать ему в рот «чего изволите, хозяин?». Крупная компания – это система, построенная на основе определенных правил. Всех, кто не готов принять эти правила, она очень быстро из себя выдавливает. Именно поэтому сегодня как во власти, так и в крупном бизнесе очень мало профессионалов. Для них даже есть обозначение – СУКИ. Случайно Уцелевшие Квалифицированные Исполнители. Точнее не скажешь.

По опыту знаю, что получается так – кто на что учился. Кто-то целенаправленно учится работе по профессии, расширяет свой багаж знаний, дополняет его успешно реализованными проектами. Занимается самообразованием, читает литературу, ходит на дополнительные курсы повышения квалификации. Именно так растут настоящие профессионалы. А кто-то учится другому. Учится актерскому мастерству, искусству убеждения, НЛП, гипнозу, искусству манипулирования, искусству выгодно себя продать, пускать эффектно пыль в глаза, и так далее. Это совершенно другое направление развития. И, что характерно, именно такие специалисты в итоге делают блестящие карьеры, при том, что обычно они полностью несостоятельны в профессиональном плане (потому что на профессиональное развитие у них просто не остается времени). Часто такие люди даже становятся генеральными директорами компаний, планомерно подставляя и уничтожая всех своих конкурентов. Наибольший потенциал для карьерного роста в сегодняшней России имеют сотрудники, скажем так, от природы обладающие некоторыми качествами вроде отсутствия совести, рефлексии, а также склонностью ко лжи, манипуляциям, подлым поступкам, интригам, распусканию порочащих кого-то слухов, и так далее. Дело в том, что здесь работает принцип попутного ветра. Если человек имеет хорошее воспитание, главные ценности которого –

честность, доброта, искренность, дружелюбие, неприятие лжи, запрет на подлые приемы борьбы, то ему будет крайне трудно, или даже вообще невозможно сделать хорошую карьеру в крупной компании. А попытки перебороть себя и стать сволочью даются очень тяжело, и далеко не все на это изменение вообще способны. Человек будет постоянно бороться сам с собой, и в итоге с большой вероятностью проиграет, потому что борьба со своими ценностями и установками всегда сопровождается огромными потерями энергии. А вот если человек от природы предрасположен к такому поведению, то есть для него изначально совершенно нормально врать, манипулировать людьми, распускать слухи, лицемерить, и использование подлых приемов борьбы не вызывает в нем никакого внутреннего дискомфорта – вот этот человек имеет наивысшие шансы на то, чтобы сделать отличную карьеру и даже стать топ-менеджером компании. Он такой от природы, ему не нужно ломать себя и постоянно бороться с самим собой. Это особенность системы. К самому верху прорываются только самые циничные, злые, мстительные, жадные, завистливые и подлые люди. Или же, за крайне редким исключением, люди, которые умело имитируют все эти качества, внутри оставаясь другими. Точно также, кстати, как и во властных структурах. Всех порядочных людей система рано или поздно или делает такими же подлыми и циничными, как коллеги, или выплевывает, изгоняет. Главное, что нужно запомнить начинающему – это то, что профессионализм в крупных компаниях не стоит почти ничего. И очень глупо думать, что если у вас хорошее образование и большой опыт работы, то вы достойны хорошей должности с хорошей зарплатой. В обществе, в котором нужные связи решают абсолютно любой вопрос, знания и опыт ничего не гарантируют.

Еще одна характерная тенденция последнего времени (причем не только для маркетинговых специалистов) – начальство в средних и крупных компаниях подбирает подчиненных «под себя» - а именно: дорогие профессионалы не приветствуются. Стараются подбирать серых, безынициативных, не имеющих собственного мнения, глупых и лояльных исполнителей без всякого намека на амбиции (а также дешевых). Главная задача – подобрать такой персонал, на фоне которого руководитель отдела будет выглядеть суперпрофессионалом, а самими подчиненными можно будет легко манипулировать, и они не будут представлять никакой угрозы для начальника, потому что просто неспособны на какие-то хитрые интриги против него, или же уровень их профессионализма значительно ниже, чем у начальника. Это называется «карьерное жульничество». Основная мысль такова: хочешь стать королем – окружи себя пешками. Именно по этой причине часто на работу берут не опытных профессионалов, а молодых и дешевых сотрудников.

С опытными профессионалами много сложностей:

1. Они просят за свою работу приличные деньги (а молодежь можно заставить работать за тарелку жидкого супа и обещания карьерного роста в светлом будущем, которое никогда не наступит)
2. Они имеют свою профессиональную точку зрения и высказывают ее, чем сильно нервируют начальство (молодежь в силу отсутствия опыта никакой точки зрения еще не имеет). Практически всегда руководство ожидает от подчиненных «поддакивания», «так точно, сэр!», и уверений в том, что «вы самый умный, Степан Петрович, и еще самый красивый!». Профессионалы не любят «поддакивать», не будут ходить «на задних лапках» и заглядывать начальнику в рот «чего изволите, господин?»
3. Они знают свои права и способны защищать их в суде при необходимости. Их трудно заставить бесплатно перерабатывать, работать по выходным и в праздники «за идею», нагружать дополнительными обязанностями без повышения оплаты труда (с молодежью

картина принципиально иная – они молодые и неопытные, поэтому ими можно легко манипулировать, обещая им золотые горы в будущем, заставляя их работать в режиме 24/7/365 почти бесплатно, заставляя делать любую работу, независимо от их основной специальности – и они будут готовы терпеть, потому что им нужен опыт, без которого на работу не берут никуда). Некоторые работодатели просто насильно заставляют молодых сотрудников выкладываться на максимум, даже если это незаконно. А те, кто поумнее, грамотно ими манипулируют – рисуют красивые картинки будущего, их будущие карьеры, говорят о том, что без переработок карьеру не сделать, и «все великие бизнесмены через это прошли», приводят разные цитаты и афоризмы, подтверждающие их требования, и так далее. Тут все просто – опытному человеку, повидавшему в жизни всякого, значительно сложнее вешать лапшу на уши, чем зеленому юнцу с розовыми очками на лице.

4. Они не дают себя оскорблять, унижать, использовать в качестве «мальчика на побегушках», «подай-принеси, пшел вон», имеют чувство собственного достоинства, гордость (с молодежью в этом плане можно делать практически все, что угодно, а когда она начнет «возникать» - уволить и набрать новых). Профессионалы уже достигли многого в своем развитии, поэтому требуют к себе особого отношения, а также уважения.
5. Они представляют совершенно реальную угрозу для начальства (особенно если это 20-летний мальчик, который получил должность обманом, интригами, или от папы в подарок на день рождения), потому что они профессионалы, и знают свое дело. На их фоне начальство практически всегда смотрится очень бледно. Есть риск того, что вышестоящее начальство может это заметить и сделать соответствующие выводы (молодежь не представляет для начальства никакой угрозы вообще в силу отсутствия знаний и жизненного опыта)
6. Они дорожат своей репутацией, именем, поэтому заставить их сделать какую-нибудь «халтуру» очень сложно. Например, если нужно подделать результаты исследования таким образом, чтобы они совпали с ожиданиями высшего начальства. Серьезный профессионал на это вряд ли пойдет, а вот вчерашний студент пойдет без всяких вопросов. Репутация заслуживается очень долго и сложно, а вот потерять ее можно за один неверный шаг. Если профессионал один раз что-то подделал и был уличен в обмане, больше ему никто верить не будет.
7. Они имеют богатый жизненный опыт и практически не ведутся на всякие «разводы» вроде обещаний карьерного роста когда-нибудь там, в светлом будущем. Они требуют от работодателя четкого соблюдения всех договоренностей по зарплате и по остальным условиям. Им не получится вешать лапшу на уши и «кормить завтраками» - типа еще немного подождите, и все будет (с молодежью картина совершенно другая – в силу отсутствия жизненного опыта очень легко заставить ее трудиться в режиме «раб» за обещания сладкой морковки, которую как раз вешают на веревке перед осликом, так что чем быстрее ослик идет, тем дальше от него морковка).
8. Самое главное – профессионалы практически всегда имеют некоторые правильные представления о том, что такое хорошо, и что такое плохо. Имеют некоторые моральные ориентиры относительно используемых средств борьбы. Некоторое представление о том, что допустимо использовать, а что нет. Обычно профессионалы – порядочные люди, с развитыми моральными и нравственными качествами. Честность, например, для них - не пустой звук. Если бы это было не так, они бы не стали профессионалами, а пошли бы учиться манипулировать людьми и плести интриги. Поэтому порядочным людям очень тяжело уживаться с подлецами-начальниками (и коллегами тоже), для которых обман и

лицемерие – это второе «я» и норма жизни (молодежь в этом плане более податлива к изменению, более гибкая в моральном плане, ее очень легко убедить в том, что черное – это белое, а белое – это черное, легко убедить в том, что честность и порядочность – это психологические комплексы, глупость, и это вообще «для лохов» и «нищобродов»). С молодежью вообще большие проблемы в плане моральных и нравственных ориентиров. Ведь уже несколько поколений родились и достигли взрослого возраста в обществе, где обман, мошенничество, взятки, воровство – это норма жизни, такая же, как кофе по утрам. А все хорошее, что прививалось советским воспитанием – честность, порядочность, доброта, стремление служить на благо страны, человечества, тяга к знаниям, трудолюбие, и т.д. – считается чуть ли не постыдным и порицаемым. В сегодняшнем российском обществе самый успешный – это вор-чиновник, который, ничего не делая и ни за что не отвечая, имеет огромные доходы, позволяющие покупать недвижимость по всему миру. А учитель – это «лошара», который горбатится за копейки, презираемый за бедность самими учениками. Главный авторитет сегодня (особенно для молодежи) – это тот, у кого деньги и власть. И совершенно не важно, как именно он их получил. Особенным уважением пользуются те, кто сумел красиво украсть и не попасться на этом. Честный и добросовестный труд считается чуть ли не постыдным занятием «тупых совков». А так как сегодняшняя молодежь рождается и живет уже в условиях такого общества, то она с молоком впитывает все его ценности и смыслы. Для нее все происходящее – совершенно нормально, потому что другого она никогда не видела.

Таким образом, с молодежью руководству работать намного выгоднее и приятнее, чем с профессионалами. В России это именно так. Вот почему очень многие профессионалы в возрасте 30+ сталкиваются с практически неразрешимыми проблемами при поиске работы. И здесь есть один очень важный момент – все зависит от системы, в которой существуют работники и начальники, от ее правил и внутренних стимулов. Пример. Если начальник отвечает своей должностью и своей большой зарплатой за результат работы своего отдела, и не принимаются никакие «отмазки» вроде «это вот наш маркетолог не справился, это он во всем виноват», если ответственность неотвратима для начальника и не получится найти виноватых «стрелочников», козлов отпущения, то вполне логично, что начальник будет набирать к себе в отдел профессионалов, нравятся они ему, или нет, боится он их, или нет. Главным критерием при найме будет именно профессионализм, знания, опыт работы. А не возраст, пол, размер груди и лояльность. Потому что начальник понимает - результат работы отдела напрямую зависит от качества специалистов, этот отдел образующих. И здесь он не возьмет на работу друзей, родственников, любовницу, своего массажиста или водителя, потому что очевидно – все закончится плохо для него самого. Это так должно быть в идеале.

В России же действует другая схема, которая делает возможным все то, что мы видим каждый день на работе. А именно: способность начальника всегда уйти от ответственности, найти виновных, и наказать, отсутствие неотвратимой ответственности начальника за результат работы его отдела. Иными словами, если начальника отдела назначил генеральный директор, и это «его человек», *protégé*, то что бы ни сделал этот начальник отдела, чего бы ни провалил – ему за это ничего не будет. Он все также будет занимать свое место, и получать свою большую зарплату. То есть, напрочь отсутствует личная ответственность начальника за результат работы его подчиненных. А в этом случае брать к себе на работу неудобных профессионалов нет никакой необходимости. С ними сложно (да еще и дорого). Гораздо лучше нанять к себе в отдел людей приятных, желательно с 3 размером бюста и длинными ногами (для мужчин), или загорелых

красавцев с большими бицепсами (для женщин). Или же посадить своих родственников, приехавших недавно из деревни в город. Для своей семьи и друзей такой начальник будет героем – трудоустроил на хорошие места своих родственников, друзей, хороших знакомых. И ему за это ничего не будет – ведь он ни за что фактически не отвечает и всегда может найти «виноватого» среди простых специалистов, «рабочих лошадок», которые пришли в компанию по резюме после многоступенчатого отбора, состоявшего из профессиональных тестов, психологических тестов, и множества собеседований со всеми мыслимыми начальниками (иногда такие отборы длятся месяцами). Вся проблема в том, что именно такая структура отношений сегодня и во властных структурах, и в средних и крупных, а часто даже в мелких компаниях. Надо ли говорить, что эффективность работы такого «отдела блатных» будет иметь отрицательное значение? И, кроме того, настоящие профессионалы на эти места не попадут по причине занятия их родственниками начальника. В любой нормальной конкурентной экономике, где есть хотя бы относительно честная конкуренция, такое положение вещей невозможно в принципе. Потому что если компания будет населена непрофессиональными сотрудниками, она очень быстро пойдет ко дну и ее съедят конкуренты.

Но в России нет рыночной экономики, нет даже более-менее честной конкуренции. В России есть только перераспределение денег от продажи полезных ископаемых на Запад между властными кланами и их родственниками. Любые вопросы в России легко решаются при помощи административного ресурса и давления, что делает маркетинг абсолютно ненужным. Конкурента всегда можно закрыть при помощи какой-нибудь проверки ОМОНОм (как на время, так и насовсем), который найдет наркотики и оружие, либо значительно усложнить жизнь, организовав внеплановую проверку какими-нибудь проверяющими органами, которые будут изымать всю документацию у конкурента, чем заморозят его работу на длительный срок – и за это время можно легко увести всех его клиентов, отобрать долю рынка. Именно поэтому руководство компаний не отвечает за результат работы компаний, и может набирать на работу кого угодно, вплоть до своих домашних животных. Качество персонала и его работы не влияет на положение фирмы на рынке, ее финансовую устойчивость.

Если профессиональному маркетологу все-таки удалось стать начальником отдела (такие случаи все же бывают, хотя и крайне редко), то шансы на дальнейшую карьеру немного вырастут (правда, несущественно). Но, опять же, без связей вас никогда не повысят от начальника отдела до менеджера среднего звена компании и выше. Туда только и исключительно по связям, по-другому просто никак, причем даже в крупных и международных западных корпорациях, хотя они и кричат на каждом углу о демократии и равенстве всех своих сотрудников, возможности каждого сотрудника стать президентом или занять какой-либо высокий пост. На Западе такие же точно «стеклянные потолки», как и в России, и через которые пробиться можно только связями, с помощью влиятельных родственников или знакомых.

В маркетинге критическим является возраст специалиста. Если вы посмотрите вакансии в сфере маркетинга, то большинство из них указывает возраст до 31-35 лет максимум. Более того, среди них большая часть – до 30 лет строго. Работодатели в России почему-то считают, что все маркетинговые знания и навыки устаревают настолько быстро, что к 30 годам человек уже становится устаревшим, и ему срочно нужно уйти на пенсию. Отчасти такой отбор производится из желания нанять сотрудников «попроще и подешевле», о чем я уже писал. Но факт остается фактом – если к 30 годам вы не стали начальником отдела, у вас начнутся большие проблемы. Если вы, к примеру, к 30 годам стали всего лишь состоявшимся квалифицированным специалистом с опытом работы около 10-12 лет, но не стали начальником, то вас крайне неохотно

согласятся рассматривать на должность простого линейного специалиста отдела маркетинга (потому что для этой должности вы слишком «старый», слишком много имеете «лишних» для должности знаний, слишком «дорогой» в плане зарплаты), а также совершенно точно не возьмут на должность начальника отдела (или даже руководителя группы в рамках отдела) маркетинга, потому что везде хотят именно опыт управления коллективом от 3-5 лет. Понятно, что если вы никогда не были начальником отдела, то опыту управления коллективом у вас взяться просто неоткуда. Проблема усугубляется тем, что, будучи квалифицированным специалистом, имеющим достаточно обширный опыт работы, знания, сертификаты пройденных курсов, грамоты разных профессиональных конкурсов, большое количество успешно реализованных крупных проектов в области маркетинга, вы будете иметь некоторую профессиональную гордость и разборчивость, которая не позволит вам без крайней на то необходимости идти устраиваться в фирму ООО «Васькин и Пупкин», которая образовалась на прошлой неделе в районе местного вещевого рынка. Вы будете соглашаться на собеседования только в крупных и солидных фирмах, с именем на рынке и репутацией, потому что вы это, без сомнения, заслужили (разумеется, по вашему мнению).

Если вы-таки имеете какой-то опыт работы начальником отдела маркетинга, то тоже сильно не радуйтесь, потому что это вас, скорее всего, не спасет от безработицы, особенно в кризисные времена. Дело в том, что в крупных компаниях на должностях начальников сидят «свои, проверенные» люди, и вас туда просто никто не возьмет. На должностях же линейных, вроде старшего и ведущего специалистов, в крупных компаниях также сидят «свои» люди, и там вас тоже никто не ждет. Да и, если говорить откровенно, согласитесь ли вы, имея хотя бы даже небольшой опыт управления коллективом, идти работать простым подчиненным под какого-нибудь 22-летнего мальчика (или девочку), которому папа эту должность подарил на день рождения? Не факт. Далеко не факт. Таким образом, примерно в 30 лет, если вы лишитесь работы по любой причине (совершенно не важно – уволят вас, сократят, уйдете сами, или что-то еще), ваша карьера может на этом и закончиться. Разумеется, если у вас нет нужных связей. Начальником вас не возьмут потому, что у вас нет управленческого опыта (и никакого шанса на тест-драйв ваших потенциальных управленческих способностей вам никто не даст), простым сотрудником вас не возьмут в силу «слишком большого» возраста и наличия «лишних для этой должности» знаний (а также дороговизны). И вот что вы будете делать дальше – это большой вопрос. Обычно к 30 годам маркетолог приобретает какое-либо узкое направление развития внутри маркетинга. Например, специализируется на аналитике, или на рекламе/дизайне, и так далее. Это совершенно нормально – называется специализацией. К этому приходит почти каждый специалист, который растет в маркетинге (да и в любой другой специальности). И играют роль личные предпочтения – кому-то больше всего нравится работать с цифрами, анализировать данные. Кому-то – создавать эскизы новых товаров, кому-то – организовывать выставки. В результате выбора узкого профессионального направления само это направление значительно усиливается, зато остальные ослабевают. Например, вы отлично разбираетесь в аналитике и исследованиях, вплоть до малейших деталей знаете всю кухню, но уже не так хорошо помните рекламу, дизайн, торговый маркетинг, конкурентную разведку, и так далее. В голове остаются только те знания, которые применяются на практике. И вот когда вы пытаетесь найти работу по основному направлению своей специализации, и не можете этого сделать по причине, например, значительного сокращения персонала отделов маркетинга, вы пробуете искать в смежных областях того же маркетинга. А реалии рынка труда в России сегодня таковы, что из-за продолжающегося финансового кризиса очень многие компании (или даже большая их часть)

сократили или отдельных маркетологов, или отделы маркетинга целиком, а также заморозили найм новых сотрудников.

Получается, что вакансий очень мало (и все время становится меньше), в крупных и уважаемых компаниях открытых вакансий в маркетинге обычно вообще нет. Вакансии есть только в мелких и никому не известных компаниях. Да и то – весьма определенные вакансии. Нужно, чтобы как в поговорке «и чтец, и жнец, и на дуде игрец» - чтобы был один маркетолог, который бы хорошо знал абсолютно все направления маркетинга – от аналитики до рекламы и организации выставок, печати каталогов, имел опыт в каждом из этих направлений (это важно!), и был готов работать за очень низкий по меркам рынка оклад без всяких % и бонусов. Вот такое предложение сегодня есть. Надо ли говорить, что универсалы, знающие вообще все в маркетинге, да еще и имеющие опыт работы по всему огромному спектру маркетинговой работы – чрезвычайно редкие специалисты, их количество очень незначительно, и они готовы работать только за очень большую зарплату, и, самое главное – такие специалисты практически никогда не остаются без работы. Работодатели же хотят себе найти именно таких специалистов, только за зарплату грузчика. А если приходит специалист, который имеет большой и углубленный опыт работы в чем-то одном (например, в аналитике, исследованиях), но по остальному имеет незначительный опыт или же знает только в теории – его на работу брать не готовы, потому что нет достаточного опыта по всем другим направлениям. Иными словами – в маркетинге практически невозможно стать действительно хорошим специалистом. Вы всегда будете что-то знать лучше, а что-то хуже, а что-то не знать вообще, потому что маркетинг поистине огромен, и имеет такое количество ветвлений, которое мало кто способен полностью освоить (лично я думаю, что это вообще не под силу никому). То есть, чем бы вы ни занимались, каких бы успехов вы в своем направлении не достигли, вы никогда не можете быть уверены в том, что всегда будете иметь работу, и в случае чего сможете хорошо устроиться. Вы хороший специалист по маркетинговым исследованиям, а создание рекламных макетов знаете лишь в теории? Вы в пролете. И совершенно не важно, что на обучение маркетинговым исследованиям вы потратили 10 лет своей жизни и набрали массу шишек. Просто на рынке есть 10 рабочих мест для таких специалистов (такого профиля), а кандидатов 10.000 человек. Потому что в какой-то момент маркетинговые исследования просто стали почти никому не нужны.

И возникает вопрос – что делать дальше? Переучиваться на другую специальность? Работать фрилансером? Оба пути имеют многочисленные препятствия. Переучиваться на другую специальность – совершенно непонятно, на какую именно. В стране новый виток финансового кризиса, абсолютно непонятно, какие специальности будут нужны в будущем. Плюс к тому большая скрытая безработица, очень высокая конкуренция в любой из имеющихся областей. Кроме того, получение второго высшего образования – это довольно приличные затраты в деньгах, и долго по времени. В это время нужно на что-то жить. Но и это не самое главное. Дело в том, что в России с некоторых пор принято, что без опыта работы никуда не берут. Таким образом, получив второе высшее образование, скажем, юриста (бухгалтера, экономиста – не важно), вы точно также не сможете найти работу по причине отсутствия у вас опыта именно по данной специальности, а также по причине огромного количества безработных конкурентов, имеющих и диплом юриста, и опыт работы в данном направлении. То есть, получив второе (третье, десятое) высшее образование, вы пополните ряды безработных уже по новой специальности. И точно также обстоят дела с любой другой выбранной специальностью. Вас не возьмут потом на работу из-за отсутствия опыта, а также из-за «слишком большого» возраста. Фактически вы выбросите деньги за образование на ветер, и потеряете много времени. В России сегодня совершенно

развалилась система переквалификации кадров, которая существовала в СССР. Если человек по какой-то причине хочет сменить специальность (причина может быть любая), то, скорее всего, сделать это ему не удастся. То есть какие-то конкурентные преимущества человек имеет только в той специальности, по которой у него есть знания и опыт работы. А если даже с этим всем он не может найти работу – можно ставить крест на карьере и жизни в целом.

Другой путь – заниматься фрилансом. Делать какие-то работы «на заказ», сидя у себя дома, под конкретного заказчика и запрос. Здесь есть свои проблемы. Начнем с того, что перечень таких работ, которые можно делать под заказ, не выходя из дома, сильно ограничен. Вам повезло, если вы можете делать дизайн, веб-сайты или что-то, на что есть спрос на рынке. Но если вы специалист, допустим, по торговому маркетингу или брендингу, то вряд ли вам удастся работать из дома. Лично я занимаюсь проведением кабинетных маркетинговых исследований под заказ (desktop research). То есть по поручению заказчиков исследую рынки их товаров, конкурентов, поставщиков, и так далее, основываясь на данных из открытых источников сети интернет. Но рынок фриланса очень узкий. Заказчиков, готовых работать с фрилансерами, очень мало (крупные компании часто принципиально не готовы так работать). Честных заказчиков из них еще меньше. А простор для обмана исполнителя заказчиком очень широк: он запросто может не заплатить за работу только на том основании, что он ее себе представлял не так, а как-то по-другому (даже если в целом работа его устраивает). И нет в России законов, которые эту сферу регламентируют. Она вся «черная», основанная на доверии – «как договоришься». В итоге, например, в моем случае, порядка 40% заказов так или иначе проблемные, причем практически всегда по вине заказчика. То он плохо себе представлял, что в итоге хочет получить, и получил, соответственно, не то, на что рассчитывал. То он считает, что работа столько не стоит (хотя предварительно о цене мы договорились). То он отказывается оплатить оставшиеся 50% стоимости работы на основании того, что у него «пока денег нет», я должен войти в его положение, «как только будут деньги – обязательно отдам», и так далее – примеров масса. Бывают месяцы, когда заработок от фриланса превышает мой доход на постоянной работе, но чаще все наоборот. И дело в том, что в последние годы в связи с кризисом практически все компании в той или иной степени (а многие – полностью) сократили затраты на маркетинг. Маркетинговые исследования – однозначно в статье сокращения. Руководители считают, что в условиях кризиса незачем тратить деньги на исследования и анализы. Таким образом, фрилансом стоит заняться, если у вас есть некоторое количество постоянных заказчиков, которые вас знают, которых вы знаете, и которые будут вашими постоянными клиентами, обеспечивающими объем работ. Искать заказчиков где-то на стороне очень проблематично, а фрилансеров-конкурентов очень много. Многие работодатели вообще предпочитают с фрилансерами не работать по причине нестабильности качества работы, проблемами с нарушением фрилансерами сроков, или просто потому, что это не регламентирует устав компании (или же просто запрещает). Поэтому поработать фрилансером на крупную компанию вряд ли получится, не имея в ней связей. В основном же услугами фрилансеров пользуются мелкие компании, для которых, например, держать в штате специалиста по маркетинговым исследованиям нецелесообразно ввиду того, что они их проводят пару раз за год в лучшем случае. Фриланс – это та же «шабашка», то есть может получиться (и часто получается) так, что один месяц работы столько, что аж «уши трещат», а потом 2-3 месяца заказов нет вообще. Планировать свои расходы в таком режиме очень проблематично. В общем, путь сложный и извилистый, без каких-либо гарантий заработка.

Третий возможный путь – консультирование. Можно попробовать стать консультантом по маркетингу, и консультировать какое-то количество фирм. Но для этого нужно обладать

известностью в маркетинговых кругах, некоторым количеством опубликованных книг и статей по специальности, удачно выполненных и хорошо «распиаренных» крупных проектов. Нужно иметь некоторую харизму и неплохо уметь выражать свои мысли. Работа консультанта – это целая отдельная наука, по которой пишут целые учебники. Ведь консультант должен суметь убедить собственника или топ-менеджера компании в необходимости своих услуг, то есть должен уметь себя продать как товар покупателю. Потом должен уметь выявить потребности клиента, скрытые цели, то есть должен быть неплохим психологом. И в итоге должен составить такие рекомендации или программу действий по улучшению бизнес-процессов, которая, по крайней мере, не приведет сразу к отрицательному для заказчика результату (иначе – пара провальных проектов, и карьеру консультанта можно будет завершить, потому что слухи распространяются очень быстро).

Четвертый возможный путь – свой бизнес. Можно, если позволяют ресурсы, попробовать организовать собственный бизнес, основанный на знаниях в маркетинге (создать маркетинговое агентство, или как-то иначе). Однако таких агентств в последние годы создается все больше, и очень большой процент из них прекращают существование уже через год по причине очень жесткой конкуренции на рынке. По причине того, что есть лишь небольшое количество компаний, регулярно заказывающих какие-то маркетинговые работы, и эти компании, как правило, уже имеют довольно давно установленные прочные связи с руководителями существующих на рынке крупнейших маркетинговых агентств. Новичку прорваться будет очень непросто, и часто и вовсе невозможно.

Есть, наверное, еще какие-то пути. Например, можно стать менеджером по продажам. Но это не каждому нравится и не каждому удастся. И туда тоже, как ни странно, без опыта работы не берут, плюс еще требуют наличия автомобиля и большого опыта вождения. Без опыта работы в продажах берут только в какие-то сомнительные и никому не известные фирмы, а любая более-менее приличная организация потребует опыт работы, а то и наличие собственной клиентской базы.

Но все эти варианты уже выводят в совершенно другое поле, которое к собственно маркетингу уже имеет мало отношения. Ситуацию можно охарактеризовать так: несмотря на наличие большого опыта работы и знаний в маркетинге, не получается найти работу в приличной компании, то есть, по сути, это карьерное фиаско. Решить проблему стандартными способами не представляется возможным. И если 50-летних программистов я видел, то вот 40-летних маркетологов, работающих по специальности – никогда (а тем более 50-летних и старше). То есть большую часть из нас, маркетологов, к 30 годам ждет описанная выше картина. И возникают большие сомнения, что многие смогут решить эту ситуацию так, чтобы не уходить из маркетинга куда-то еще, а использовать с таким трудом полученные знания и опыт.

Я не буду говорить, что хорошую карьеру в маркетинге сделать невозможно. Потому что из любого правила всегда есть счастливые исключения. Но это именно исключения. Я описал некоторые вехи в жизни маркетолога, к которым могу добавить только еще одно – я ни разу в жизни не встречал коммерческого директора или генерального директора, выросшего из маркетолога. Обычно это либо технари (инженеры), либо финансисты, бухгалтера, либо даже юристы. А если брать крупные компании, то из 100 человек специалистов максимум 10 станет менеджерами среднего звена (то есть 10%), и только один, может быть, сможет занять место генерального директора (и то я в этом сомневаюсь по причине определенной специфики в плане назначений на должности в России).

Если же говорить о работе маркетолога-аналитика и исследователя, в которой я имею большой опыт, то там ситуацию можно описать так. В ходе работы приобретает большое количество знаний в анализе данных, исследованиях, оттачиваются навыки работы с инструментарием. Если аналитику повезло с компанией, то его работа будет разнообразной и интересной, потому что он будет часто получать задания, которые сразу совершенно неясно, как именно выполнять. Он станет профессионалом на своем узком участке работы. Однако при необходимости найти работу в маркетинге «не аналитиком», обязательно столкнется с большими трудностями. Если же аналитику не повезло с компанией, то все, что он будет делать – это отчеты, отчеты, отчеты. Отчеты по плану, отчеты-срезы, отчеты по запросу руководства, и так далее. В процессе подготовки отчетов используется минимум знаний, навыков и умений, одни и те же инструменты вроде MS Excel. Потому что отчеты по своей сути – это некоторые компиляции из уже имеющихся данных, то есть работа в стиле «копировать-вставить». На такой работе специалист деградирует профессионально очень быстро. Поэтому опытные маркетологи стараются подобной работы избегать вообще (такую работу должны делать начинающие, для того, чтобы «набить руку», да и то недолго). Чем шире спектр решаемых специалистом задач, тем выше будет уровень его профессионализма. Почти всегда работа, связанная только с подготовкой отчетов, очень нудная и изматывающая, особенно если большая часть отчетов делается по запросу руководства, которое обычно очень любит формулировать свои запросы после окончания рабочего дня или в выходные дни. И почти всегда начальство недовольно скоростью подготовки отчетов, качеством подготовки. Именно для этой специальности (маркетолог-аналитик, исследователь) в России действует правило: как бы хорошо и быстро вы ни работали, вы все равно в глазах начальства будете работать плохо и медленно. По своему опыту скажу, что менее всего из отдела маркетинга руководство уважает именно аналитиков. Большинство руководителей считает, что это такой «расходный материал», который запросто можно найти в большом количестве абсолютно где угодно. Поэтому аналитиками компании обычно не дорожат совершенно. Знаю специалистов, которые работали намного больше, чем все остальные их коллеги, но все равно были уволены в итоге «за недостаточно высокую скорость подготовки отчетов». Иметь навыки аналитической работы должен иметь любой уважающий себя маркетолог и руководитель, однако брать направление «маркетолог-аналитик» для карьеры не рекомендую – это путь в никуда, это тупиковая ветвь. В отличие от коллег по отделу маркетинга (бренд-менеджеров, рекламщиков, и т.д.) аналитиков повышают в карьере или продвигают крайне редко. Обычно это связано с тем, что даже крупной компании достаточно одного аналитика, и нет никакой необходимости создавать аналитический отдел. А так как больше ни в чем аналитик не разбирается (в рекламе, пиар, дизайне, и пр.), то и назначить его с повышением некуда. И еще один момент: аналитиков всегда увольняют первыми, когда возникает необходимость сократить затраты на маркетинг. То есть, маркетолог-аналитик – это самый ненужный человек в самом ненужном в компании отделе – отделе маркетинга. И так не только в России. Например, широко известно, что в кризисные времена Генри Форд пачками увольнял своих аналитиков, как наиболее бесполезных из сотрудников. Работа маркетолога-аналитика – это совершенно бесперспективное занятие в плане отдачи от вложенных ресурсов – знать и уметь нужно огромную кучу разных вещей, постоянно следить за рынком, регулярно читать обо всех сделках, слияниях, поглощениях и т.д., а взамен вы получите более чем скромный оклад без всякой надежды на какие-то проценты с продаж или бонусы. Еще раз повторю – аналитика, как навык, нужна всем, но как специальность абсолютно бесперспективна.

Перспективы же работы маркетологом в России, на мой взгляд, таковы. Маркетинг в России вряд ли в ближайшие годы будет востребован (и это еще если не учитывать того факта, что капитализм,

как общественный строй, как модель, себя исчерпал и будет быстро «загинаться» как в странах Запада, так и у нас). Для этого нужно, чтобы поменялись руководители компаний – поменялись на тех, кто знает, что такое маркетинг, для кого это не является матерным словом, и кому не придется доказывать, что маркетолог все-таки нужен компании, не придется объяснять базовые понятия теории, чтобы человек хотя бы в общем виде понимал то, что говорит маркетолог. С этим в России большие проблемы. Практически все собственники, директора компаний сегодня – люди в возрасте. Учиться чему-то новому они уже не хотят. Своим детям отдавать свой бизнес (по данным исследований) не планируют (да и дети далеко не всегда имеют хорошее образование, либо давно и прочно живут и работают за рубежом). А если руководство не будет понимать, что такое маркетинг, и как он работает, зачем он вообще нужен, то маркетинга в компании гарантированно не будет. Второе – для расцвета маркетинга нужны более-менее честные конкурентные условия на рынке. Когда фирмы борются за потребителя экономическими методами, в честной борьбе. В России же сегодня большая часть компаний – государственные, псевдочастные, или работающие на них фирмы родственников менеджеров госкорпораций, получающие от них заказы и выигрывающие их тендеры. Вопросы конкуренции в России сегодня решаются по-другому: административным давлением, ОМОНОм, проверками, заведением уголовных дел на конкурентов, запугиванием, и так далее. В крайнем случае – откатами и взятками. Так что маркетингу тут трудно найти себе место. Нужно, чтобы в стране была конкурентная экономика, основанная на честной борьбе компаний друг с другом. Пока этого не будет, маркетинг не будет востребован. Потому что его применение (эффективность) сильно зависит от среды, в которой он применяется. В одной среде (на Западе) без маркетинга на рынках вообще не обойтись, в другой же среде (в странах Третьего мира, то есть развивающихся) маркетинг успешно заменяется методами ведения бизнеса Средних веков.

И еще одна проблема – дело в том, что обычно от маркетолога руководство требует ни много ни мало – качеств и навыков настоящего бизнесмена, предпринимателя. Который отлично понимает рынок, видит новые возможности, ниши, сегменты, может придумать, как хитро переиграть конкурентов, точно «на глаз» определить, будет ли товар продаваться, или не будет, и так далее. А маркетолог – это такой же специалист, как и бухгалтер, как и экономист, как и юрист, от которых в работе требуется лишь знание правил и инструментария, и не требуется каких-то сверхкачеств, как в случае с маркетологами. Как я уже писал – маркетинг – это не наука. С точки зрения знаний как таковых все его положения знаниями в классическом понимании не являются. Они являются лишь результатами довольно неуклюжих попыток обобщить опыт американских компаний, а также выведением совершенно банальных понятий вроде позиционирования и сегментирования, которые и так интуитивно понятны любому бизнесмену. Таким образом, если маркетолог не обладает качествами настоящего бизнесмена, то маркетинговая теория ему совершенно не поможет выполнить задачи собственников. А если обладает – то он будет строить свой бизнес, а не работать «на дядю». Многие собственники открыто говорят, что не верят в маркетинг и его инструменты, не верят в маркетологов. И потребность у них в том, чтобы найти человека именно с «рыночным чутьем», который сможет определять, куда именно лучше вложить деньги и какой именно продукт целесообразнее держать в ассортименте. А это, как вы понимаете, талант. Его нельзя вычитать в книжках. И ему нельзя научить на курсах. Разумеется, все написанное выше про перспективы маркетолога в России – это лишь мое профессиональное мнение, сформировавшееся за 12 лет практической работы в маркетинге и в ходе размышлений на маркетинговые темы. Однако это мое мнение отражает и многочисленные мнения моих знакомых и друзей, работающих в этой же отрасли. Так что мнение скорее даже коллективное.

16. Куда идти работать. Выбор компании

Очевидно, что у новичка-маркетолога, за очень редким исключением, особо нет вариантов, куда устраиваться. Куда предложат – туда и устраивается. И то, если вообще предложат, то будет считать, что ему повезло. Тем не менее, хотелось бы подробнее остановиться на вариантах трудоустройства в компании различных размеров. Итак, кроме того, чтобы собственно получить работу, начинающий маркетолог хотел бы научиться работать, получить необходимые для этого знания. Повторю - в ВУЗе студентам преподаватели-теоретики дают «голую» теорию, большая часть которой на практике вообще неприменима, или дает обратный нужному результат. Поэтому к окончанию ВУЗа у большинства студентов в голове находится маркетинговая каша, и хорошо, если они хотя бы примерно понимают, чем будут заниматься на работе. Вам сильно повезло, если там, куда вы устроитесь работать, найдется человек, который по каким-то причинам захочет и сможет вас обучить. В этом случае ваше становление как специалиста будет проходить значительно проще и быстрее. Однако должен сказать, что такие случаи встречаются очень редко (и лично я здесь не исключение), и учиться начинающему маркетологу придется самому. Причин может быть много – от отсутствия в компании других специалистов-маркетологов до полного нежелания коллег учить вас чему-либо, в силу боязни подготовить себе конкурента собственными руками. Если наставника вам не досталось, учиться придется работая, по ходу. Читая статьи на нужную тематику, скачивая в интернете и разбирая примеры, сделанные другими специалистами.

Есть мнение, что маркетологу лучше поработать и «с минуса», и «с нуля», и «с плюса». «С минуса» - это значит прийти работать маркетологом в компанию, из которой уже были со скандалами уволены несколько маркетологов, так как руководство не увидело пользы от их работы (обычно это мелкие компании), имидж маркетинга основательно подпорчен. Руководство почти разочаровалось в маркетинге, относится с крайним недоверием к любой инициативе маркетингового характера, практически совсем не готово выделять никаких денег на продвижение, и так далее. Строго не рекомендую начинать работать «с минуса», потому что из такой ситуации вывести восприятие руководством маркетинга «в плюс» будет крайне сложно даже опытному маркетологу, не то, что начинающему. Потому что руководство поставит крайне сжатые сроки, за которые ничего толком сделать невозможно, и максимально ограничит финансирование, оставив такое количество денег, которыми невозможно добиться приемлемого результата. Если вы все-таки попали в эту ситуацию, то сценарий будет примерно следующим: вам поставят десятки задач, дадут максимум 1,5 месяца на все, не дадут никаких денег на маркетинговые мероприятия, будут постоянно мешать, и не будут забывать вам указывать на то, что «маркетинг мертв», и что он не работает. Пытаясь успеть, вы будете работать, как лошадь, по 14-16 часов в день, вымотаете себе нервы вконец, и после 1,5 месяцев, или даже раньше, будете уволены, так как «руководство не видит результатов вашей работы». Ведь прибыль не выросла в 5 раз за эти 1,5 месяца (как ожидало руководство) – значит, маркетолог не справился с работой. Читал на форуме, как одна девушка попала в такую ситуацию, и вследствие перенапряжения «слегла» с высоким давлением. Так руководство ей сказала, что она должна работать на больничном, у нее есть 2 недели, и если она не покажет результат, работая дома, ее уволят. Вот так вот.

Вариант работы «с нуля» - это примерно то же самое, что и «с минуса», но чуть легче (обычно это тоже мелкие компании). Это значит, что в компании никогда не было маркетолога, и вы будете первым. Чем это грозит? А тем же самым, что характерно практически для всех мелких компаний.

Руководство совершенно не понимает, что такое маркетинг, как он работает, чем должен заниматься маркетолог, что он может сделать, а чего не может, и так далее. Учить вас, разумеется, некому. Все примерно то же самое – огромное количество придуманных шефом задач (многие из которых вообще нереально выполнить), кратчайшие сроки, отсутствие бюджета, ожидание от маркетолога волшебства. Поэтому я и говорю, что лучше работать в тех компаниях, где понимают, что такое маркетинг, хотя бы на элементарном уровне. Когда руководство совершенно не понимает, что это такое, у него всегда возникают необоснованные ожидания от специалиста (как было написано на сайте одной компьютерной фирмы – уважаемые клиенты, купленный вами процессор не обязан соответствовать вашим представлениям о нем и его скорости!) Оно представляет себе маркетолога как некоего волшебника, который обладает тайными знаниями, как за месяц без всяких затрат вывести компанию из убытков в огромную прибыль, привести толпы новых клиентов и мешки с зелеными американскими деньгами. Причем обычно «с нуля» берут маркетолога тогда, когда в фирме все сгнило настолько, что начинает разваливаться, и руководство не знает, что делать (клиенты уходят, персонал ворует, приближенные к шефу заняты своими разборками друг с другом в стиле «кто кого подставит», и так далее). То же самое – вариант этот не рекомендую. Во-первых, потому что начинающий маркетолог «с нуля» не справится – он сам еще «зеленый», практически ничего не знает, и точно ничего не умеет, а его ставят организовывать весь процесс на практике. Если вы – новичок, и приходите «с минуса» или «с нуля», старайтесь сразу же обсудить с руководством и четко зафиксировать его ожидания от вашей работы, а также сроки исполнения, а потом звоните кому-то из своих более опытных знакомых, и спрашивайте, реально ли выполнить эти задачи за эти сроки, или нет. И никогда не соглашайтесь, если перед вами ставят заведомо нереальные сроки выполнения задач, надеясь, что уже по ходу работы руководство «проникнется» к вам особой симпатией, поймет сложность задач, и увеличит сроки по ним. Вероятнее всего вас просто уволят. А если вы знаете сроки выполнения какой-либо определенной работы, называйте их таким образом, чтобы времени было «с запасом», потому что всегда возникают какие-то непредвиденные обстоятельства, задержки, не зависящие от вас события, форс-мажор, и так далее. И никогда не соглашайтесь сделать маркетинговое исследование за 3 недели, когда реально на него нужно 3 месяца. Ничего хорошего из этого не выйдет.

Вариант «с плюса» - самый предпочтительный. Это значит, что в компании есть люди, которые разбираются в маркетинге. Возможно, даже кто-то согласится стать вашим наставником. Возможно, будут какие-то учебные материалы для изучения. Обычно «с плюса» - это средние и крупные компании. Поэтому, если у вас есть возможность, начинайте карьеру оттуда. Например, в Москве много крупных транснациональных корпораций, куда берут студентов стажерами. Там и научиться работать можно, и хороший опыт работы получить. В мелких компаниях не рекомендую работать вообще – по описанным выше причинам (это относится в данном случае только к маркетологам; например, менеджеры по продажам могут прекрасно работать годами в компаниях любого размера). Кроме нервотрепки от постоянных «закидонов» начальства вы не получите больше ничего. Если еще и «повезет», то и денег не заплатят (некоторые начальники считают, что маркетинг – это не работа, поэтому платить за нее не нужно). Однако, крупные компании тоже далеко не подарок. Во многих из них практикуются регулярные неоплачиваемые переработки, необходимость работать по выходным, регулярные «срочные» задачи, которые нужно сделать, когда рабочий день уже окончен, и так далее. Но у них все же больше плюсов, чем у мелких компаний – например, зарплата выше, платится стабильно (а не раз от раза, когда деньги есть, как в мелких), можно сделать хоть какую-то карьеру, есть возможность посещать разные тренинги и программы обучения за счет компании, и так далее. Крупные компании более

стабильны по той причине, что они крупные. В кризис они последними будут сокращать персонал и зарплаты, когда мелкие фирмы уже разорятся и уволят всех, потому что у крупных компаний всегда есть большой запас прочности, на котором они могут какое-то время вполне комфортно существовать. Выражаясь образно, у них есть противоядерный бункер с запасами еды, воды и другой провизии, в котором они могут комфортно прожить некоторое время. А у мелких компаний (да и у многих средних) денег ровно столько, чтобы хватало на текущие операции. И стоит только нескольким крупным клиентам просто опоздать с платежами – и у компании будет кассовый разрыв, потому как резервов у нее особых нет, все средства пущены в оборот.

Разумеется, всегда бывают исключения. Например – новичок приходит «с минуса» или «с нуля», и через определенное время становится директором по маркетингу этой компании. Но это бывает крайне редко, и нужно, чтобы очень сильно повезло с руководством. В большинстве же случаев – без вариантов вообще, ничего не получится. Потому что руководство почти всегда не верит в маркетинг, почти всегда не знает, что это вообще такое, ставит нереальные задачи и нереальные сроки, ждет от маркетолога волшебства – а с таким подходом добиться чего-то трудно. А «с плюса» у мелких компаний практически не бывает. Также «с плюса» нет у очень многих средних по размерам компаний.

Что интересно – все сказанное верно и для состоявшихся специалистов – всегда лучше работать с теми, с кем говоришь на одном языке, чем учить «дубового» директора, который в лихие 90-е занимался контрабандой и рэкетом, основам маркетинга. Но если вам не хватает адреналина и приключений – устраивайтесь в мелкие компании «с минуса» или «с нуля» - впечатлений получите выше крыши. Правда, по большей части впечатлений отчетливо негативных.

Отдельно нужно сказать про различные маркетинговые агентства. В них тоже имеет смысл устраиваться работать, но только на полную ставку, а не на отдельные проекты. Также нужно смотреть на функционал – если у вас будет много обязанностей, вы многому сможете научиться. Если же вы будете постоянно заняты рутинной вроде заведения в компьютер данных с анкет проводимых опросов, и больше ничем, то вы очень быстро деградируете или ничему не научитесь. Работать в маркетинговых и рекламных агентствах достаточно тяжело. Специалисты даже шутят, что там «год за два», как в армии. Но, если повезет с руководителем, и если будет широкий функционал и возможность учиться чему-то новому, можно получить очень хорошие знания и ценный опыт работы. Общая рекомендация – старайтесь выбирать в ходе карьеры такие компании, где обязанности разнообразные. То есть не постоянно один и тот же набор работ, а так, чтобы задания периодически менялись, добавлялось что-то новое. Это, во-первых, будет интересно (на рутине долго не протянешь), а во-вторых, ведет к профессиональному развитию. Иначе говоря, лучше работать в компании, где вы будете заниматься аналитикой, исследованиями, конкурентной разведкой, разработкой программ лояльности, чем в компании, где вы только будете строить графики в MS Excel и делать для шефа презентации в Power Point. Нужно понимать, что если работа вас «не напрягает», если она не вызывает необходимости постоянно учиться чему-то новому, если новые задания не бросают вызов вашему профессионализму, значит вы деградируете профессионально. Как заметил один известный банкир - на простой работе быстро тупеешь. На сложной – постоянно растешь. Это та же самая ситуация, которая бывает в единоборствах – если вам удастся победить противника «одной левой», особо не напрягаясь, значит противник намного слабее вас, и тренироваться с ним для вашего развития просто вредно – он будет тянуть ваш профессионализм вниз. Если же противник заставляет вас выложиться «на полную», и при этом все равно побеждает, значит, он сильнее вас,

и именно с ним вам нужно постоянно тренироваться, чтобы расти. Всегда нужно заниматься с тем, кто сильнее вас, бегать с тем, кто быстрее вас – только так можно развиваться.

17. Тестовые задания при приеме на работу

В условиях финансового кризиса на рынке труда (и не только на нем) развелось огромное количество мошенников, желающих бесплатно получить вашу работу. Иногда (а в последние годы почему-то все чаще) в роли мошенников выступают различные средние и даже некоторые крупные компании. Выглядит это так: компания размещает вакансию, в которой указывает, что есть некоторая должность, например, руководителя отдела маркетинга сети ресторанов, и очень хорошая зарплата к ней, но для того, чтобы участвовать в конкурсе на ее замещение, кандидат должен сделать тестовое задание. Как они обычно пишут – «для проверки вашего профессионального уровня». В качестве тестового задания предлагается за месяц или меньше сделать, скажем, маркетинговое исследование рынка компании, ее продукта, конкурентов, поставщиков, товаров-заменителей, влияния законодательных актов на отрасль, и так далее. Фокус в том, что на рынке за такое исследование, да еще и проводимое за столь короткий срок, попросят довольно приличные деньги. А так, компания кидает соискателям вкусную наживку в виде возможности получить место руководителя отдела маркетинга (самого отдела может вообще и не быть, но кандидаты об этом не знают), и получает абсолютно бесплатно готовые работы, среди которых обязательно будет несколько очень качественных (ведь кандидаты будут стараться изо всех сил, подключать свои эксклюзивные источники информации на этих рынках, и так далее), а из остальных можно запросто собирать интересных идей для развития бизнеса.

Причем обычно задание ставится именно так, чтобы не только провести исследование, но и разработать рекомендации по повышению доходов компании, числа клиентов, а иногда даже требуется разработать бизнес-план и просчитать эффекты от мероприятий. В данном случае речь может идти о чем угодно, а не только о маркетинговых исследованиях. Например, о разработке дизайна продукта или сайта, о написании продающего текста, о составлении концепции развития компании, и еще множестве вариантов. Итого: компания в кратчайшие сроки и совершенно бесплатно получает большое количество готовых работ и идей, а всем соискателям объявляется «большое спасибо» за участие и «извините, мы остановили выбор на другом кандидате». Чаше соискателям не сообщается вообще ничего. А при попытке дозвониться до рекрутера последние начинают «теряться» - не берут трубку, переключают, и др. Далее все полученные от соискателей работы и идеи успешно реализуются имеющимися в штате компании специалистами. И так как обычно между компанией и соискателями нет никаких письменных договоренностей о том, например, что эта работа будет оплачена, доказать факт мошенничества со стороны компании практически невозможно. В крайнем случае, компания вообще будет отрицать факт знакомства с соискателем. Компания (а скорее всего – ее подлый руководитель, который это все устроил) в выигрыше, а вот соискатели чувствуют, что их «развели как лохов». Потом, конечно, появляются записи в различных черных списках работодателей, повествующие о том, как компания обманывает соискателей с тестовыми заданиями. Но записи эти появляются далеко не всегда, да и читает их настолько небольшое количество соискателей, что в следующий раз обязательно найдутся новые дурачки, которые с удовольствием опять сделают для компании очередное исследование или проект совершенно бесплатно, а потом в свою очередь будут лить слезы. И так по кругу. Потенциал «по классу дураков» у России просто огромен. Иногда во время чтения форумов создается впечатление, что это самый многочисленный ресурс в России, которые не

переведется вообще никогда. Даже когда закончатся все ресурсы – нефть, газ, вода, лес, металлы, дураки останутся в таком же огромном количестве.

Таким образом, если вы не хотите пополнить ряды «лохов», вам стоит сделать следующее. Первое – нужно понимать, что фирма, которая такое практикует, запросто может быть очень известной и знаменитой, иметь хорошую репутацию на рынке. Дело в том, что сама фирма может об этом вообще и не знать, а практиковать такой «субподряд» может какой-то отдельный нечестный начальник, который решил присвоить себе деньги, выделенные на проведение этого исследования. Второе – для таких предложений всегда делается красочная «замануха» в виде красивой должности и большой зарплаты. Обычно уровень зарплаты по таким предложениям сильно превышает тот, который установлен на рынке. Это должно вас насторожить. Далее – если вы хотите получить эту работу, договаривайтесь так, чтобы заключить с компанией договор гражданско-правового характера, то есть на выполнение работ/оказание услуг. В договоре четко прописывается содержание работы, сроки и оплата. Если фирма готова заключить такой договор – смело можете выполнять тестовое задание. По крайней мере, теоретически проблем возникнуть не должно. Если фирма отказывается заключать такой договор (по любой причине) – это повод насторожиться или же отказаться. Вероятность обмана очень велика. Вероятность того, что вы потратите свое время, примените свои навыки и знания, которые стоят денег, и сделаете некоторую сложную работу для фирмы совершенно бесплатно. Попробуйте применить такой аргумент, какой использую я. А именно – я говорю работодателю, что у меня есть портфолио моих выполненных работ и проектов, с которым он может ознакомиться. По этому портфолио он (работодатель) легко может установить уровень моего профессионализма. Если у него будут вопросы по работе относительно моего авторства или каких-то конкретных деталей, я готов пояснить лично все интересующие его моменты.

Есть принципиальная разница в тестовых заданиях. Один вид тестовых заданий предполагает проверку каких-то прикладных знаний, либо теории (например, умения работать в MS Excel или Adobe Photoshop). Такие тестовые задания делаются из некоторых учебных данных, то есть обезличенных относительно рынка и компании. Просто приводятся какие-то цифры, над которыми нужно произвести какие-то манипуляции, или же нужно ответить на теоретические вопросы общего характера. Такие тестовые задания обычно небольшие, и их выполнение много времени не займет. Можно делать без опаски. Правда, когда квалифицированным специалистам с большим опытом работы предлагают пройти такой тест «на знание Эксельки» - лично я считаю это оскорблением. А вот другой вид тестовых заданий, который имеет наивысшую вероятность обмана со стороны работодателя. Это когда вам предлагают сделать какую-либо работу, которая четко привязана именно к данному работодателю, именно его рынку, именно его продукту, именно его продажам, именно его конкурентам, и предлагается разработать предложения по росту прибыли именно этой компании. То есть вам предлагают не решать какие-то абстрактные учебные задачи на знание чего-либо, а заняться конкретными проблемами конкретно вот этой самой компании. Такая постановка вопроса уже явно говорит о том, что они хотят не ваши знания проверить, а получить готовую работу для своего рынка. И, еще раз повторю, такая ситуация может быть даже в компании Газпром. И никому вы потом ничего не докажете. Поэтому - осторожно.

18. Влияние на отрасль маркетинга финансового кризиса 2008 года

На эту тему были написаны десятки статей в интернет. Предполагалось, что кризис вычистит «маркетинговые конюшни». Уйдут непрофессионалы, а лучшие и самые эффективные работники останутся. Самые знающие и опытные. Жесткая конкуренция и падающий спрос вынудят собственников компаний избавляться от родственников в штате и нанимать настоящих специалистов. К сожалению, все произошло с точностью до наоборот. Появилось несколько примечательных моментов. Первый – так как большинство собственников компаний и топ-менеджеров относились и продолжают относиться к маркетингу с крайним недоверием, как к какой-то непонятной деятельности, которая только пускает на ветер деньги, и ничего полезного не приносит, первыми, и зачастую единственными, пошли «на выход» именно маркетологи. Иногда увольняли часть отдела, а оставшимся значительно снижали зарплату, добавляя им обязанности уволенных. Иногда увольняли весь отдел целиком вместе с его руководителем. Конкретное решение зависело от степени маркетинговой необразованности высшего руководства и собственников бизнеса. Когда руководитель не понимает чего-то, какого-то участка работы (в данном случае маркетинга), этот участок кажется ему ненужным или даже вредным для компании, и когда наступают тяжелые времена падения спроса и снижения доходов, избавляются, в первую очередь, от того, чего не понимают, и чью эффективность не могут до копейки просчитать. Второй момент – замена дорогих и профессиональных сотрудников на персонал «подешевле». Известно, что хороший специалист не будет работать за низкую зарплату. Поэтому в тех компаниях, где руководство все-таки боялось уволить отдел маркетинга целиком, квалифицированных специалистов заменяли на более дешевых.

Причем поиск замены шел постоянно. Отделам HR давалось задание постоянно осуществлять мониторинг рынка труда, и если на рынке появлялся специалист, обладающий большими знаниями и квалификацией за ту же зарплату, или готовый работать за меньшие деньги с той же квалификацией, что и у текущих сотрудников, его незамедлительно нанимали вместо действующего сотрудника компании. Что интересно – размер зарплаты специалиста определяло руководство, которое в маркетинге совершенно не разбиралось и на рыночные предложения для специалистов смотреть не хотело. Размер зарплаты определялся в стиле «Я считаю, что данный специалист должен получать 30 тысяч рублей. Вы должны мне такого специалиста найти и нанять». И руководство совершенно не волновал тот факт, что на рынке за такую квалификацию и обязанности платят минимум 60 тысяч рублей, а в среднем – еще больше. Руководство было бы не руководством, а кем-то другим, если бы не жило по принципу «я все знаю лучше всех, и вы тут все мне не указ». Поэтому многие менеджеры по подбору персонала получали (и получают сегодня) невыполнимые задачи по поиску кандидатов на совершенно неконкурентоспособные условия работы, для чего им приходится постоянно врать или сильно приукрашивать зачастую очень плохие условия работы в компании.

Тут сразу скажу – в общении с менеджером по персоналу все должно быть понятно и не должно чувствоваться никакого напряжения или двусмысленностей. Если менеджер по персоналу избегает отвечать на прямые вопросы соискателя, использует много штампообразных выражений и сочетаний, которые сильно идут в разрез с обычной речью, значит, компании есть, что скрывать от соискателя, и они таким образом пытаются его заманить на несуществующие условия работы. То есть, например, если в компании приняты и поощряются руководством ежедневные неоплачиваемые переработки, то менеджер по персоналу об этом не скажет соискателю никогда. Он начнет юлить, как уж, используя свое искусство «словесной эквилибристики» – будет говорить о том, что компания отдает предпочтение сотрудникам, которые не ждут окончания рабочего дня, не боятся задержаться на работе если нужно, ответственно относятся к выполнению заданий

(читай – пока все не сделают, домой не уйдут, и, если нужно, будут на работе жить), и так далее. Проще говоря – HR будет «камуфлировать» действительность, обертывая протухший и вонючий продукт в красочную блестящую упаковку. Основные сигналы, которые нужно выявить в данном случае – это натянутость, неестественность речи рекрутера (такими фразами и предложениями в обычной жизни никогда не говорят).

В ходе такой «оптимизации издержек» на улице как раз оказалось большое количество профессиональных сотрудников, а не лентяев и неумех, как предполагалось. Кто-то смог устроиться в другие компании, но с сильным дисконтом по зарплате, потому что в момент кризиса зарплаты в отрасли упали в среднем на 40-50%. Кто-то не захотел работать за мизерные деньги и пошел в консультанты или фрилансеры. В тех компаниях, где уволили не всех маркетологов, остались как раз самые дешевые сотрудники, которые по определению не могут обладать высокой квалификацией (потому что иначе они бы работали за совершенно другие деньги). А те профессионалы, которые вынужденно согласились работать за половину обычной зарплаты, сбежали сразу же после того, как нашли другое место работы.

Еще один важный эффект – тотальное сокращение расходов на маркетинговую работу, упрощение функционала маркетинговых отделов просто до неузнаваемости, до осуществления простых рутинных операций построения графиков и диаграмм по результатам продаж. Все более-менее масштабные проекты по дизайну, исследованиям, брендингу и пр. были заморожены на неопределенный срок. Во многих компаниях бюджет отдела маркетинга вообще урезали «в ноль», поэтому сотрудники были вынуждены что-то изобретать фактически на коленке, бесплатными инструментами (сильно много там бесплатно не изобретешь).

Самое печальное для всей маркетинговой отрасли (и специальности) другое – то, что маркетинг, во-первых, не просчитывается до копейки в плане отдачи от вложенных денег, второе – эффект от маркетинговой работы проявляется далеко не сразу, а в средне-и-долгосрочной перспективе, и третье – эффект собственно от маркетинга очень трудно отделить от эффекта работы других отделов компании. Таким образом, «разогнав» свои отделы маркетинга, руководители и собственники компаний получили моментальный эффект от экономии на ФОТ (фонд оплаты труда) и маркетинговых затратах. И этот эффект без видимых изменений может проявляться несколько лет (в более-менее стабильных условиях рынка). То есть в фирме с увольнением маркетологов ничего по сути не изменилось – менеджеры продают товар, закупщики и логисты, соответственно, закупают и привозят, бухгалтера делают проводки, и так далее. Не было мгновенного отрицательного эффекта от отсутствия маркетинговой работы. Вот в этот момент руководители (особенно если они и раньше не верили в маркетинг) убеждаются в том, что маркетинг абсолютно бесполезен для компании – ведь его убрали, и ничего не развалилось! И больше не предпринимают попыток реанимировать маркетинговую работу. И очень зря. Потому что проблемы в средне-и-долгосрочной перспективе появятся обязательно – начнут уходить к конкурентам клиенты, начнет падать прибыль, количество новых клиентов будет уменьшаться, компания потеряет долю рынка, и так далее. Маркетинговая работа – это очень важная часть общей работы фирмы, и проводить ее нужно регулярно, а не раз в полгода. Вместо этого фирма будет счастливо работать без маркетинга пару лет, а потом, когда начнутся проблемы, судорожно искать «хорошего» маркетолога, который за 1,5 месяца исправит критическую ситуацию. Надо ли говорить, что даже самый опытный и знающий маркетолог не сможет за 1,5 месяца (дольше руководство ждать обычно не готово) компенсировать отрицательные результаты, вызванные 2 годами отсутствия всякой работы в этом направлении?. Это все равно как 2 года не заниматься спортом, а потом поставить себе задачу за 1,5 месяца подготовки набрать форму и выиграть

чемпионат города по бегу на длинные дистанции. Очевидно, что спортсмен, тренирующийся регулярно на протяжении последних нескольких лет, всегда выиграет у того, который «внезапно» решил, что ему нужно тоже бежать, да еще и победить. Вот также и с маркетинговой работой. Многие руководители думают, что за пару месяцев можно легко восстановить потери от бездействия в ходе последних нескольких лет. Но это не так.

Именно в это время начали появляться истории с перманентным увольнением «плохих» маркетологов, и не менее перманентным поиском «хороших» маркетологов. Истории постоянной смены и поиска все новых и новых руководителей отдела маркетинга. Многие фирмы руководителя отдела маркетинга ищут годами, но так никого, их удовлетворяющего, и не находят. Интересно, почему? В кризис собственники компаний особенно требовательны к наемным топ-менеджерам в плане быстрого получения желаемых результатов работы (роста прибыли на ...цать процентов). Поэтому в случае ненадлежащих результатов работы компании руководитель отдела маркетинга часто становится козлом отпущения (или виноватым), который позволяет топ-менеджеру получить еще пару лет на попытку добиться поставленных целей. Иначе бы уволили самого топ-менеджера. Это еще одна причина, почему во многих компаниях директора по маркетингу меняются с такой скоростью, что персонал их толком не успевает запомнить в лицо, и, соответственно, не успевает реализовать на практике ничего из того, что они предложили. Серьезная проблема заключается в том, что директорам по маркетингу практически никогда не дают ни времени в необходимом количестве, ни ресурсов для внедрения их предложений по оптимизации работы компании. Как правило, их увольняют раньше (за отсутствие результата), чем они успевают внедрить хоть что-нибудь из предложенного.

В современных российских реалиях перспективы специальности «маркетолог» видятся довольно туманными и неоднозначными. Все дело в отношении собственников, то есть тех людей, которые и платят за работу. Не секрет, что большинство собственников компаний начали свой бизнес в «лихие 90-е», поэтому обладают определенными чертами характера и взглядами на жизнь, которые позволили им подняться и выжить в то непростое время, развить бизнес до текущего состояния. Это люди решительные, жесткие, умные, с хорошо развитой интуицией и инстинктами, но, к сожалению, часто не имеющие даже оконченного среднего школьного образования. Причем, учиться эти люди по понятным причинам не хотят. Частично в силу уже немолодого возраста, частично в силу того, что считают неприемлемым для себя учиться у кого-то, кто ниже их самих по социальному статусу и доходам. Таким образом, они совершенно не понимают, что такое маркетинг, и сколько он мог бы сделать для компании, если ему уделять достаточно времени и выделять достаточно средств. Поэтому, естественно, они не согласны расходовать на него никаких денег, и, в первую очередь, сокращают именно свои отделы маркетинга, которые появились в «тучные» годы по причине наличия лишних денег и определенной моды на западные специальности в России.

Согласно теории (да и логики тоже), маркетинг нужен именно во времена жесткой конкуренции в условиях постоянно снижающегося потребительского спроса, когда целевая аудитория становится очень капризной, и не спешит расставаться с деньгами при первом же поступившем предложении. В хорошие, «тучные» годы, когда все растет и развивается, места хватает для всех, маркетинг не особо нужен. Потому что поток клиентов все равно зашкаливает сам по себе. Именно так происходило при открытии российского рынка для западных товаров в начале 90-х годов. Как бы плохо ни работала фирма, как бы ее сотрудники ни хамили клиентам, как бы она их ни обманывала, они все равно шли стройными рядами за покупками. Конкуренция была на очень низком уровне, места на рынке хватало для всех желающих. Теперь времена сильно изменились,

и таких легких и благоприятных условий ведения бизнеса уже не будет, потому что рынки стали глобальными, торговые границы стран стерлись. Если раньше можно было, особо не напрягаясь, зарабатывать большие деньги, просто завозя товар в Россию из западных стран, то теперь так не получится. Теперь тысячи конкурентов завозят почти такой же точно товар, произведенный практически на одних и тех же фабриках, и продают примерно по одной и той же цене. И вот в таких условиях без маркетинга выделиться из ряда конкурентов, чтобы клиент стал именно вашим постоянным клиентом, практически невозможно. У всех все одинаковое! Поэтому нужно усердно работать над созданием торгового предложения, изучать клиента, формулировать так называемые «продающие моменты» (почему клиент должен купить именно у вас, а не у вашего конкурента?), проводить грамотную политику в области продвижения, организовывать выставки и презентации, проводить исследования потребителей и внимательно следить за действиями конкурентов.

Однако сегодняшние собственники понять этого не хотят по озвученным выше причинам. Ситуация изменится только в том случае, если управлять фирмами будут назначены молодые и образованные менеджеры, для которых слово «маркетинг» не является оскорблением или некоей модной «фенькой» вроде «фен-шуй». Но с этим ситуация сложная. Дело в том, что по результатам проводившихся исследований большинство собственников компаний в России не готовят себе приемников и не собираются передавать бизнес своим детям. Очевидно, что это вызвано крайней нестабильностью экономической и политической ситуации в стране, из-за чего бизнесмены предпочитают отправлять своих детей учиться, работать и жить в западные страны, а не вводить в курс управления собственными компаниями. Таким образом, если у маркетинга проблемы были и до начала финансового кризиса (в виде сомнений собственников и управленцев в его эффективности), то в ходе кризиса они только усугубятся и сделают данную специальность полностью бесперспективной для освоения (уже сегодня не может найти работу большое количество квалифицированных специалистов). Что интересно – на Западе у маркетинга сегодня почти те же самые проблемы – постоянные сокращения маркетинговых бюджетов (особенно на масштабные мероприятия, а также те, эффект от которых, может быть, будет только в неопределенном будущем), сокращения персонала отделов маркетинга, чехарда с частыми сменами директоров по маркетингу, и так далее. А ведь у них, вроде бы, руководители должны разбираться в вопросе, потому что маркетинг у них на Западе появился лет на 70 раньше, чем у нас в России. Тем не менее, по сообщениям и статьям в СМИ можно заключить, что на Западе все больше руководителей начинает испытывать недоверие к маркетингу и сомневаться в эффективности проводимых в рамках маркетинга мероприятий. И «симптомы болезни» у них те же самые – постоянный поиск «еще более хорошего» маркетолога на смену уже работающему, постоянный поиск еще более «крутого» и титулованного директора по маркетингу, и т.д. Из-за этой особенности персонал отделов маркетинга часто сильно демотивирован – ведь ему перманентно ищут замену вне зависимости от результатов работы. Причем, маркетологов сокращают и в крупнейших компаниях сектора FMCG вроде Procter & Gamble, Unilever, и др., для которых маркетинг – это вообще основа всей работы. За более подробной информацией о статистике сокращений маркетологов в западных компаниях отсылаю к Яндекс (или Гуглу). Таким образом, кризис, результатом которого стало значительное снижение потребительского спроса на товары и услуги, выступил катализатором процессов по освобождению компаний от всего лишнего и непрофильного, от всего затратного и неэффективного, иначе говоря – от балласта, тянущего компанию вниз. И в данной ситуации маркетинг гарантированно окажется тем самым балластом. Когда я пишу эти строки, осенью 2013 года, на подходе новый кризис (или виток

старого), но все описанное остается полностью соответствующим действительности, то есть с даты прошлого кризиса ничего не изменилось, только усугубились проблемы и противоречия.

19. Резюме, поиск вакансий, собеседование

В наше время любому специалисту приходится составлять себе резюме, в котором указывать свои контактные данные, образование, опыт работы, информацию о пройденных курсах обучения, специфику занимаемых должностей, функциональные обязанности, уровень навыков владения профильными инструментами, и так далее. Поиск работы на должности, связанные с умственным трудом, производится сегодня, главным образом, посредством интернет. Существует огромное количество статей на тему «как составить хорошее резюме». Найдите и прочитайте несколько таких статей, и вам все будет понятно, потому что требования к оформлению примерно одни и те же. Строгих требований к оформлению резюме практически нет. Форму (костяк, структуру) подскажет любой сайт по поиску работы (например, hh.ru), содержание придется составлять самим. Главное – чтобы резюме было читабельным и информативным. Если вы не дизайнер или другой представитель творческой профессии, то резюме должно быть строгим, без всяких декоративных элементов. В общем – ничего сложного. Резюме – это некоторый набор фактов о вашем опыте и знаниях, способностях. Поэтому не стоит его переоценивать, ходить по форумам и просить «покрытуйте мое резюме» или «подскажите что не так с моим резюме». Оттого, что вы поменяете абзацы местами или уберете где-нибудь запятую, ничего особо не изменится. Каким бы шикарно составленным ни было ваше резюме, на собеседование вас не пригласят, если информация из него не будет соответствовать той, которую ищет HR-менеджер. И единственное, что тут можно посоветовать – оформлять резюме ровно так, как предлагают в своих статьях это делать сами менеджеры по персоналу (резюме должно понравиться именно им). Не существует каких-то «пробивных» волшебных резюме, которые позволят вам устроиться в Газпром прямо сразу и без связей.

По поводу правил отправки резюме тоже не буду писать – отсылаю, опять же, к изучению статей в интернет, там все написано более чем информативно и понятно, на какие вакансии отправлять, на какие не отправлять. Особенно рекомендую обратить внимание на статьи по «расшифровке» текста вакансии – очень пригодится. Например, сочетание в тексте вакансии «требуется стрессоустойчивость» в большинстве случаев значит, что в фирме практикуются регулярные неоплачиваемые переработки, и/или начальник – психически неадекватный человек, который кричит на подчиненных и оскорбляет их при коллегах, позволяет себе унижать людей. Или, например, если указана зарплатная вилка от 20 до 60 тысяч – это очень большой размах, сильно «пахнет» обманом. Например, оклад реально будет 20 тысяч, а цифра 60 написана только для того, чтобы завлечь как можно больше соискателей. Вариантов такого «мелкого мошенничества» в вакансиях очень много. Менеджеры по персоналу сильно преуспели в искусстве камуфлирования и вуалирования убогой действительности компаний.

Прежде чем идти на собеседование, рекомендую сначала узнать о компании. Не в том смысле, в котором пишут в своих статьях HR-менеджеры, типа «вы должны перед собеседованием прочитать и узнать все о компании, о ее деятельности, продуктах, конкурентах, и т.д.» – на это у вас обычно не будет времени, да и желания тоже. А в смысле просмотреть сначала в интернет отзывы об этой компании, просмотреть так называемые «черные списки работодателей», куда бывшие сотрудники вносят данные о компаниях, которые мошенничают тем или иным образом,

обманывают людей. Так вы сэкономите себе деньги, время и нервы, не попав в откровенно «шарашкину контору», коих с кризисом развелось «как нерезанных собак». По возможности старайтесь устроиться хотя бы стажером в крупную и известную компанию, которой репутация не позволит вас обмануть (не заплатит за работу, незаконно присвоить результаты вашего труда, и так далее). При устройстве в какое-нибудь мелкое ООО «Ашот, Гиви и партнеры», о котором никто ничего толком не знает, вероятность обмана со стороны работодателя возрастает экспоненциально (то есть очень и очень сильно).

Рекомендую проводить регулярный мониторинг вакансий в рамках своей специальности – то есть с определенной периодичностью просматривать вакансии крупнейших сайтов поиска работы (иметь на них резюме и регулярно его обновлять обязательно). Так вы будете видеть, какие вакансии висят годами и не закрываются, в каких меняются условия, и через какой период они меняются, и так далее. Вакансии сегодня размещаются с разными целями, которые далеко не всегда формулируются как «найти нужного специалиста и нанять его на работу». Например, вакансии могут размещаться в целях мониторинга – то есть для того, чтобы следить, как меняется ситуация на рынке. Какие появляются новые специалисты, сколько они просят денег за работу, какими обладают навыками, на какие условия согласны. Делаться это может для создания так называемого «кадрового резерва», то есть на случай, если кто-то из постоянных работников компании внезапно решит уволиться, уедет, тяжело заболит, умрет, и так далее, чтобы можно было оперативно закрыть позицию в штате. Собеседования по этим вакансиям могут проводиться, а могут и не проводиться. Еще такая работа может осуществляться с целью поиска замены каким-то работающим в текущий момент в компании сотрудникам (причем иногда прямо у них «под носом»), которые чем-то не устраивают руководство (или если найдется значительно более квалифицированный специалист, согласный работать за те же, или меньшие деньги), или же (бывает и так) для того, чтобы «мотивировать собственных сотрудников на более производительный труд», давая им информацию о том, что проводятся собеседования, и лучше бы они хорошо работали, иначе замену им уже нашли. Или же, еще один пример – размещается хорошая вакансия с большим окладом и отличными условиями работы в определенной отрасли, в которой работает сама размещающая вакансию компания. Условия делаются настолько «вкусными», чтобы на них обязательно «клюнули» какие-нибудь сотрудники компаний-конкурентов. После чего этих сотрудников приглашают на собеседование в эту компанию, и тем или иным способом выуживают из них необходимую информацию о конкуренте (той компании, где они работают) – например, предлагают сделать какой-нибудь анализ этой отрасли, в котором обязательно нужно будет использовать внутреннюю информацию компании-работодателя, недоступную в открытом доступе; или же просто проводят собеседование в форме каких-нибудь тестов, в которых заставляют указать нужные конфиденциальные данные, или проводят собеседование в форме допроса, выводят человека из психологического равновесия, унижают его, а потом «дают шанс спасти свою гордость», рассказав всю интересующую собеседника информацию, и так далее – вариантов обмана много. После выуживания нужных сведений соискателю сообщают, что «мы остановились на другом кандидате», то есть, проще говоря, никого на работу не берут, а просто собирают данные. Такой вот «развод кроликов» по-русски.

Как еще вариант – вакансия может размещаться в рамках «липового», фиктивного конкурса на замещение вакансии, которая уже отдана «своему» человеку, но по закону без конкурса она отдана сразу быть не может. То есть проводится конкурс на замещение вакантной должности, проводятся собеседования, а потом на работу нанимают «своего» кандидата, под предлогом того, что из всех представленных он оказался лучшим. Иногда компания размещает вакансии просто

для того, чтобы показать партнерам, конкурентам и бизнес-сообществу, что у нее дела идут хорошо. В этом случае может даже не проводиться никаких собеседований и, естественно, никого на работу не возьмут, так как фактически этих вакансий не существует. С кризисом появились новые «фишки». Тут уже дело в нашем правительстве и власти в целом. Государственная пропаганда с самых первых месяцев кризиса 2008 года регулярно выдавала информацию о том, что «кризис пройден», «безработица постоянно снижается», «количество вакансий постоянно растет», и так далее. Такие обзоры появлялись чуть ли не каждые пару месяцев на всех популярных ресурсах интернета. Я это отлично помню, потому что сам тогда искал работу. Так вот. Для того, чтобы народ поверил в небылицы, рассказываемые властными мужами, необходимо, кроме собственно «правильных» обзоров и статей, какое-либо подтверждение того, что рынок действительно восстанавливается, и количество вакансий действительно растет. Чтобы любой желающий мог зайти, проверить, и убедиться в том, что это правда. Есть мнение, что местные государственные органы власти рекомендовали всем компаниям, работающим в их регионе (разумеется, негласно - они же не дураки, чтобы оставлять письменные свидетельства своих действий, грубо нарушающих законы РФ) открывать некоторое количество вакансий у себя, и держать их открытыми, периодически меняя условия и формулировки, даже периодически проводя собеседования по ним. Компаниям сказали, что они должны всегда иметь некоторое количество открытых вакансий (в зависимости от размера фирмы и других параметров), проводить собеседования (не всегда обязательно), но никого на работу могут не брать по этим вакансиям. Таким образом, достигалась ситуация, что количество вакансий на сайтах поиска работы постоянно росло, и создавалась видимость того, что экономика действительно восстанавливается и «кризис пройден». Однако, как вы уже поняли, это самое настоящее мошенничество. В прочем, российская власть в своих действиях уже давно потеряла из виду реальность.

Часто бывает так, что вакансия создается в ситуации, когда специалист срочно не нужен. Поэтому сама вакансия может висеть месяцами без движения – такой «ленивый», пассивный поиск. Еще часто бывает, что руководство само не знает, кто им нужен, и нужен ли вообще кто-нибудь. Задание HR-менеджеру дается в стиле «иди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что». Например, вы можете пройти несколько этапов собеседований в компании с разными руководителями, после чего выяснится, что руководители не могут договориться относительно того, чем именно вы будете заниматься в компании, и в итоге вообще откажутся вас брать на работу, придя к заключению, что сейчас специалист такого профиля компании не нужен. А то, что вы потеряли на эти собеседования время, деньги, помотали себе нервы (ведь собеседование – это всегда стресс) – никого из них не волнует. Вы можете снизить вероятность потерять время и деньги в бессмысленной поездке на собеседование, если заранее узнаете четкие обязанности специалиста по этой вакансии (в интернете или по телефону). Хотя, это все равно вам не гарантирует защиты от ситуации, когда вы приезжаете на собеседование на другой конец города, проводите успешно первое собеседование с HR-менеджером, далее проговариваете 1,5 часа с будущим руководителем, и где-то к окончанию этого «собеседовательного марафона» выясняется, что им нужен совсем не аналитик, а человек, который будет делать акции стимулирования сбыта в магазинах сети. А получилось так из-за того, что начальник слабо разбирается в маркетинге и его направлениях, поэтому плохо понимает отличия аналитика от специалиста по стимулированию сбыта и проведению event-мероприятий. А требования к вакансии составляла HR-менеджер, причем сама она тоже совершенно не разбирается в вопросе, поэтому скопировала текст прямо из учебника по маркетингу, скачанного в интернете, особенно не вдаваясь в детали написанного там. Вот такие бывают случаи. Российский рынок труда –

вообще вещь удивительная. Здесь иногда происходит такое, что не приснится даже в страшном кошмаре или абсолютно нелепом, нелогичном сне. Происходят такие абсурдные вещи, что здравый ум отказывается верить в реальность происходящего маразма. Вот например, на одном форуме был описан случай (читайте форумы о работе – узнаете много интересного), когда руководство некоей компании приглашало на собеседования людей для того, чтобы над ними «чисто поржать», как они выражались. Мало того, что никого они брать на работу не планировали вообще, так они еще и хотели поиздеваться над пришедшими соискателями, для которых любое собеседование – это всегда большой стресс и совершенно ничего смешного.

Если вы будете регулярно мониторить вакансии в вашей области, вы уже будете знать все «лохотроны» (мошеннические фирмы) вашего региона – у таких всегда большое количество незакрывающихся годами вакансий, и люди туда попадают только по незнанию или по ошибке, и, естественно, надолго там не задерживаются, поэтому в таких фирмах постоянная огромная текучка персонала. Также вы через определенное время начнете разбираться в своем рынке – поймете, какую зарплату обычно платят, и за какие именно обязанности, какие «средние» условия на рынке. Это важно потому, что тогда вы научитесь сразу видеть сомнительные варианты, которых лучше избегать. Например, в среднем по рынку зарплата специалиста где-то 30 тысяч рублей, а тут какая-то неизвестная никому ООО «Нефтегазстройгрупптрейд» предлагает 90 тысяч рублей. И вы сразу поймете – мошенники. Вероятность почти 100%. 90 тысяч в данном случае – «завлекалово» для дурачков, как и название компании, якобы имеющей отношение к богатому нефтегазовому сектору. Еще раз повторю, потому что это очень важно – постоянный мониторинг вакансий в своей области, чтение форумов о работе, просмотр «черных списков работодателей», чтение статей о том, как правильно «читать» вакансии и что значат отдельные фразы. Эти навыки помогут вам не попасться на удочку мошенников, хотя и не дадут 100%-ной защиты (это вообще невозможно). Тем не менее – в интернете содержится огромное количество полезной информации, которую вы не найдете больше нигде. Глупо ей не воспользоваться, а потом ругать себя за то, что попался на уловку нечестных работодателей.

Еще один интересный пласт работы с вакансиями. Те, кто уже имеет опыт рассылки откликов на вакансии, знает, что часто происходит так, что отклики остаются вообще без просмотра, а иногда их просматривают, и более ничего не происходит. Объясню данную ситуацию. Дело в том, что по закону работодателю нельзя отказывать в работе соискателю только на том основании, что ему 30 лет и он – женщина. Он может отказать только в случае доказанного несоответствия навыков и знаний кандидата и требований вакансии (то есть только на основе несоответствия уровня квалификации соискателя требуемому в вакансии). Именно доказанного факта, установленного в ходе проведения тестирования с участием независимой комиссии. В реальности 90% отказов – это незаконные, необоснованные отказы из разряда «мне его цвет глаз не нравится, он очень агрессивно выглядит», «начальник просил найти послушного, а этот слишком самостоятельный», и так далее. Поэтому, для того, чтобы не получить повестку в суд от соискателя, работодатели строго запрещают своим HR-менеджерам каким-либо образом сообщать соискателю об отказе так, чтобы он смог это зафиксировать. То есть, по телефону, по электронной почте, по смс, в том числе через сайт поиска работы, нажав «отказать» на отклик. Именно поэтому часто происходит так, что соискатель откликается на вакансии, а отклики потом висят «без ответа и привет», пока не уйдут в архив. Причем звонить в компанию и уточнять свой статус смысла нет по описанной выше причине. Вас начнут «водить за нос» - менеджер по персоналу уехала (внезапно) в неизвестном направлении, заболела, умерла (тоже внезапно), ее вдруг перевели на другую работу, начальник, принимающий решение, сейчас в командировке в Гондурасе, потом поедет в

Папуа-Новую Гвинею, и приедет только в следующем году, и так далее. Вы будете просить перезвонить вам того человека, который отвечает за набор, или его заместителя, который может принимать решения в отсутствие главного. Вам будут обещать, что передадут, но все так и останется на своих местах. Удивляться такой ситуации не нужно, потому что это данность, реальность российского рынка труда сегодня. Если сотрудник имеет зафиксированный отказ в приеме на работу, например, в виде письма по электронной почте, или записанного разговора на телефоне, он может запросто в суде доказать, что его незаконно не приняли на работу (отказали в трудоустройстве на незаконных основаниях). И в этом случае компания может заплатить приличные деньги в качестве штрафа, что, разумеется, ей совершенно не нужно. Поэтому они боятся и отказывают молча. Хотя выход из такой ситуации найти все равно можно, тем более, что далеко не каждый соискатель, которому незаконно отказали, тут же поспешит в суд с жалобой. В своей основной массе люди просто продолжают поиск, если узнают, что здесь их не взяли по какой-то причине. Так вот – наиболее профессиональные и порядочные менеджеры по персоналу (таких катастрофически мало) говорят соискателю после собеседования такую фразу: - «Я посоветуюсь с руководителем, который сейчас рассматривает других кандидатов, и если вы нас устроите, я вам перезвоню в конце недели, в пятницу, во второй половине дня. Если не перезвоню – значит руководитель остановил выбор на другом кандидате, и вы можете продолжать поиск работы». Это будет честно, и для большинства соискателей вполне достаточно, чтобы при отсутствии звонка в оговоренное время просто понять, что его не взяли, и перестать надеяться и ждать, сосредоточившись на дальнейшем поиске.

Анализируя вакансии, нужно учитывать, что компании обычно рисуют в них портрет идеального кандидата, которого в природе не существует. Например, размещают такой набор необходимых навыков, который на рынке оплачивается гораздо дороже, чем эта компания предлагает в качестве оплаты. То есть если вы недостаточно подходите, если у вас не upper intermediate по английскому, а, допустим, intermediate – отправляйте резюме все равно. Часто бывает так, что тот, кто составлял эту вакансию, совершенно не понимает, чем эти «интермидиеты» друг от друга отличаются. Также нужно иметь в виду, что в силу крайне низкой образованности в области маркетинга как самих руководителей компаний, так и менеджеров по персоналу, осуществляющих набор, практически всегда возникает некоторая путаница. Дело усугубляется полным отсутствием общепринятых должностных инструкций для каждого конкретного направления маркетингов: аналитиков, исследователей, бренд-менеджеров, мерчендайзеров, и так далее. Если одного маркетинга насчитывается 2500 определений, чего уже говорить о каком-то общепринятом стандарте должностных инструкций. Иными словами, под каждым словом типа «бренд-менеджер» или «продакт-менеджер», или «маркетолог-аналитик» каждый отдельно взятый HR и каждый руководитель будет понимать что-то свое. В понимании одного начальника маркетолог-аналитик должен проводить анализы ассортимента, маркетинговые исследования, делать для руководства различные срезы данных и отчеты. В понимании другого руководителя этот же специалист должен прекрасно владеть языком программирования VBA, писать запросы в SQL, иметь знания C++, уметь программировать в 1C. В понимании третьего руководителя этот же аналитик должен проводить конкурентную разведку, организовывать выставки, заниматься разработкой и размещением рекламы, проводить презентации компании, иногда даже непосредственно продавать клиентам по телефону или вести переговоры.

Видя в вакансии какую-то должность, нужно обязательно уточнять, что именно имеется в виду в данном случае, и подходит ли это вам. Если вы, допустим, бренд-менеджер, то открыв описание вакансии «бренд-менеджер», вы запросто можете обнаружить, что в понимании этой компании

данный специалист будет лично заниматься проведением полевых маркетинговых исследований, а также программировать сайт компании на HTML5, PHP и Java. Нередко от маркетологов требуют наличия высшего инженерного или математического образования (!), блестящего знания высшей математики на уровне Мехмата МГУ, или физики на уровне Физфака МГУ. В общем – кто во что горазд, все развлекаются в меру своего понимания ситуации.

Желательно также уточнять все детали вакансии заранее по телефону, прежде чем вы решите поехать на собеседование. И не стоит соглашаться ехать, если вам ничего по телефону не сообщают, несмотря на ваши вопросы. Если говорят что-то вроде «приезжайте на собеседование, там все и узнаете». Это наверняка мошенники. Или же компания платит настолько мало, что ей просто стыдно указывать размер зарплаты в вакансии, потому что тогда просто никто к ним не придет. Иногда в ходе первого телефонного разговора выясняется, что руководитель (или менеджер по персоналу), который с вами разговаривает, вашего резюме в глаза не видел (по разным причинам – от «мне некогда» до «мне лень»). Тогда может получиться очень неприятный момент – вы приедете на собеседование, полчаса-час поговорите на общие темы вроде погоды и природы, вашего отношения к семье или к домашним животным, а потом выяснится, что ваших требований по зарплате руководитель (или HR-менеджер) не увидел (случайно или специально), поэтому компания готова вам платить только на 50% меньше той суммы, на которую вы рассчитывали. Часто это делается специально. Соискатель знает, что если его приглашают на собеседование, прочитав его резюме, значит компания может позволить себе платить ему зарплату не ниже, чем написано у него в резюме (по крайней мере – это предполагается). Так вот – соискатель приезжает на собеседование, проходит его очень хорошо, и на конечном этапе, когда все детали обсудили, и когда его уже готовы взять на работу, «вдруг» и «внезапно» выясняется, что компания не готова ему платить ту сумму, на которую он рассчитывал, а готова платить, скажем, на 30-40-50% меньше.

Расчет идет на то, чтобы «прогнать» соискателя под воздействием ситуации с успешным прохождением собеседования. Что соискатель «плюнет» на свои запросы, и согласится получать ровно то, что предлагает компания. В такой ситуации отказаться и уйти будет психологически очень непросто, особенно если перед этим вы давно искали работу и количество сбережений тает каждый день. Собственно, на то и расчет. Это также является мошенничеством со стороны работодателя. Тем не менее, очень многие пользуются этим способом. В моей практике был случай, когда меня пригласили работать в одну компанию, у которой в вакансии было написано про зарплату в 30 тысяч рублей. Я пришел, отлично прошел собеседование. И уже в конце, когда мы все детали обсудили, все вопросы решили, директор с виноватым видом мне сообщил, что на самом деле компания не может мне столько платить. Что оклад у них 10 тысяч рублей, а остальные 20 я получу, только если выполню поставленные задачи (показывает список не менее чем из 20 масштабных задач на первый месяц работы). Я смотрю на эти задачи, и понимаю, что все их выполнить в установленные сроки физически невозможно. Тут руководитель уточняет, сколько мне лет (зачем?), и, услышав, что мне 29, качает головой с таким видом, как будто хочет сказать «вы для нас слишком старый, и это значительно снижает вашу стоимость на рынке труда». Делается это для того, чтобы показать мне, соискателю, что я себя переоцениваю, и мне нужно соглашаться на поставленные условия, потому что в силу «старости» другой работы я вообще не найду. Это, опять же, настоящее, квалифицированное мошенничество, причем со знанием дела. После этого я хотел спросить руководителя, не «крышевал» ли он, случайно, в 90-х годах ларечников и коммерсантов, потому как повадки в поведении очень характерные для «реальных

пацанов». Но подумал, и спрашивать не стал. Просто попрощался и ушел, понимая факт потраченного впустую времени.

Обычно задач специально ставится такое количество и с такими сроками, чтобы выполнить их было невозможно, даже работая 24 часа в сутки. Плюс к тому, в список задач вносятся некоторые абстрактные вещи вроде «руководитель должен быть доволен вашей работой» (понятно, что руководитель может быть недоволен моей работой уже только потому, что у него сегодня болит голова, или он проспал, или у его жены месячные, и так далее). Таким образом, работник сознательно ставится в ситуацию, когда получить вот эту вторую часть зарплаты в 20 тысяч (или бонусы в других случаях) будет совершенно невозможно по вполне объективным причинам.

Работник будет получать только голый оклад размером в 10 тысяч рублей. И на любое его недовольство начальство удивленно будет отвечать что-то вроде: – «Ну вот же, у тебя есть список задач. Выполнишь – бонус твой. Но ты же его не выполнил – значит не заработал. Вот когда выполнишь качественно задачи – бонус получишь». Причем, как я уже сказал, эта «система мотивации» делается очень хитро, чтобы даже если сотрудник каким-то чудом выполнит все задачи, всегда оставалась возможность ему не заплатить под каким-нибудь предлогом типа «руководитель не вполне доволен работой», «клиент недоволен» или «на сайте жалоба», или еще каким-то образом, не зависящим от самого сотрудника. Так работодатель «выжимает» из сотрудника максимум пользы для себя, и значительно экономит на его зарплате. Выгода налицо! Сотрудник выматывается, как лошадь, и через 3 месяца увольняется по собственному желанию, потому что жить на 10 тысяч рублей, надеясь, что когда-нибудь сможешь заработать 30 тысяч, уже не получается. Многие при этом тратят все свои сбережения. Далее фирма нанимает следующего сотрудника. После чего схема повторяется, и повторяется неоднократно. Дело в том, что наши российские работники в своей основной массе достаточно порядочные (особенно хорошие специалисты), и не ждут такой подлости от работодателя, а также достаточно ленивые, чтобы искать до собеседования отзывы об этой компании. Кроме того, даже те, кто работал там, и знает, что это мошенническая компания, очень часто не оставляют нигде никаких отзывов, то ли боясь «мести» со стороны этого работодателя, то ли не желая афишировать свой очевидный провал, и так далее. В итоге следующие сотрудники натываются на те же самые грабли, и пополняют ряды обманутых этим работодателем.

И вот по такой схеме фирма может работать годами, черпая практически неограниченный ресурс глупых и неосторожных людей. «Выжимают» сотрудников очень и очень многие фирмы. Потому что это выгодно. Хотя и незаконно. Например, даже во многих крупных компаниях практикуются такие же точно схемы. Когда сотруднику, который рассчитывал на 13 зарплату или бонус по итогам года, в последний день сообщают, что не все 54 руководителя компании довольны его работой. Довольны 50, 3 воздержались, и 1 недоволен. Поэтому бонуса размером с месячный оклад (а то и с несколько месячных окладов), сотрудник, к сожалению, не получит. Или же компании заставляют сотрудников регулярно (ежедневно) перерабатывать, при этом не платят сверхурочных, и не добавляют отпуск, как это положено по закону. Таким образом, специалист за 1 зарплату, часто не сильно превышающую среднюю по рынку, а то и ниже средней, делает объем работ 2-3 специалистов. Фирме PROFIT. Топ-менеджменту – огромные бонусы «за оптимизацию работы компании». Все довольны. Кроме, разве что, самих сотрудников. Я прекрасно знаю, что в крупных компаниях специалисту по маркетингу ставится такое количество задач, которое физически невозможно выполнить в рамках рабочего дня. Из-за чего специалист вынужден ежедневно задерживаться, чтобы хотя бы успеть сделать основную часть работы. Вот и получается, что он регулярно бесплатно перерабатывает, причем все задачи выполнить все равно

не успевает, из-за чего с формулировкой «не выполнил необходимый объем задач» лишается бонусов, премий, поощрений, и всего остального. А при попытках возмущаться или хотя бы начать разговор об этом начальство просто говорит: - «Ну, вот есть же задачи, ты их не выполняешь, значит ты медленно работаешь. И нам следовало бы тебя вообще уволить, так что будь благодарен за то, что не увольняем, и, тем более, не вздумай просить никаких бонусов за такую работу».

Вообще рекомендую очень внимательно знакомиться с мотивационными схемами, и пытаться оценить, насколько реально выполнение показателей. Но, к несчастью, они проектируются довольно неглупыми людьми, и таким образом, чтобы разглядеть подвох было очень трудно (это как договор в банке, внизу которого нечитаемым мелким шрифтом указывается самое интересное про условия). Большинство крупных и известных на рынке компаний обычно честно платят все оговоренные бонусы, и иногда даже больше, чем обещали. Однако есть и те, кто широко применяют мошеннические схемы экономии на сотрудниках. Рекомендую выбирать зарплату так, чтобы вы получали приличный оклад, и не обращали особого внимания на процент. Если будет такая схема, то вы сможете прожить на оклад, даже если не получите бонус. А вот если будет схема «мизерный оклад + мифический большой %», то часто получается, что план (если это продажи) или список задач (если это маркетинг) составляется так, чтобы вы этого % не увидели вообще никогда. В результате вы уволитесь через пару месяцев работы, когда поймете, что вас нагло обманывают.

Рекомендую иметь какое-либо портфолио выполненных работ. Если вы уже имеете некоторый опыт, то у вас есть проекты, над которыми вы работали. И вы можете сделать из них красиво оформленные выжимки (в электронном виде, печатать не нужно). Если у вас из проектов есть только диплом, то точно также сделайте какую-то выжимку из него и красиво оформите, чтобы не стыдно было показать. Например, в форме презентации итогов исследования в MS Power Point. Для многих руководителей наличие у соискателя портфолио является доказательством его надежности и профессионализма. То есть человек не боится показать реальные результаты своей работы, и тут же рассказать о них, ответить на возникшие вопросы. Соответственно, это будет вашим преимуществом перед теми, кто портфолио не имеет. Иногда при отправке резюме требуется сопроводительное письмо. По моему личному мнению, это какая-то ерунда из нашего прошлого (или вообще из американской практики, которая к России вообще не подходит), и сегодня использовать эти письма просто дико. Но, тем не менее, некоторые компании настойчиво требуют, чтобы вы писали им сначала такие письма (и даже отказываются читать резюме без сопроводительного письма) – к счастью, таких компаний немного. Тут все просто – как писать эти письма можно почитать в интернете, на эту тему есть масса статей. Ничего сложного там нет – просто перечисление в определенном порядке некоторых моментов типа «почему я хочу работать именно в вашей компании», «я всю жизнь с самого раннего детства только и мечтал у вас работать», ну и так далее. Как я уже сказал – по мне это просто бред. Но если компания очень хочет – как говорится, лишь бы не плакала. Будет ей сопроводительное письмо.

Когда вы будете искать вакансии, будьте готовы к тому, что в хорошую компанию попасть будет очень непросто. И уж точно они вряд ли сами вас найдут, позвонят и пригласят на собеседование. Скорее всего, вам придется им надоедать. А вот мошенники всегда звонят сами, сообщают минимум деталей о работе, и предлагают просто нереально сказочные условия, которых даже Газпром своим сотрудникам не предлагает. Как верно говорится - бесплатный сыр бывает только в мышеловке. Хочу еще сказать несколько слов про рекомендации, которые дают руководители с прошлой работы. По моему собственному опыту, и опыту моих многочисленных знакомых, эти

рекомендации сегодня не нужны. Это, опять же, взято из американской практики, где совершенно другие традиции и обычаи в области трудовых отношений. И наши это опять взяли и слепо скопировали, не разбираясь, нужно ли оно вообще, что это дает, и так далее. Короче говоря, этим рекомендациям никто не верит, а те, кто верят, не относятся в серьез. Чаще всего их вообще не спрашивают. Новый работодатель, куда вы устраиваетесь на работу, прекрасно знает, что рекомендательные письма на самих себя обычно пишут сами сотрудники, кому эти рекомендации и даются, а руководитель потом просто подписывает, даже не читая. Ни один нормальный человек не напишет в такой рекомендации о себе ничего плохого, только сильно приукрашенное хорошее. К тому же, работник всегда может такие рекомендации подделать, если захочет. Еще одна сторона вопроса – далеко не все расстанутся «по-хорошему». Некоторые руководители, например, продолжают портить репутацию специалистам, которые уже от них уволились, распространяя порочащие их сведения, которые не соответствуют действительности. Еще вариант – любой сотрудник запросто может договориться с каким-нибудь своим коллегой с прошлого места работы, с кем у него сложились хорошие отношения, о том, что укажет его контактный телефон на своей рекомендации, а имя на ней поместит своего прошлого руководителя, и когда новый работодатель будет звонить «руководителю», чтобы проверить подлинность рекомендации, коллега «прорекламирует» его в лучшем виде. Понимая все это, мало кто из работодателей верит рекомендациям и будет использовать их в качестве доказательств благонадежности кандидата.

Собеседование – это отдельная, довольно приличная по размеру тема. Про нее тоже написано много хороших статей в интернете. Первое, как я уже писал, нужно стараться узнать детали работы и зарплату прямо по телефону, чтобы по ключевым моментам вас вакансия устраивала, и вы бы были готовы непосредственно переходить к обсуждению деталей. После чего «пробить» компанию в интернете на предмет негативных отзывов и присутствия в черных списках работодателей. Если все нормально – перезваниваем и даем согласие, договариваемся о времени собеседования (если не нормально – то, как говорится, for your own risk). Обычно в нормальных фирмах сообщают практически все детали вакансии по телефону, дают разъяснения по непонятным пунктам – условия и график работы, обязанности, задачи, оплата, подчинение, и так далее. Этим они экономят свое время и время соискателя. Мошеннические фирмы же наоборот – сообщают минимум деталей о работе, и обещают, что «вы все узнаете на собеседовании» (далее расчет идет на то, что вас по приезду уже на месте начнут «зомбировать» опытные манипуляторы). Нужно сразу определиться с расстоянием до работы, которое будет комфортно вам. И не стоит думать, что в начале карьеры это для вас не важно. Очень даже важно. Путь в один конец не должен быть длиннее 1,5 часов, а лучше не более 1 часа. Дело в том, что, так или иначе, на работе вам придется задерживаться, чтобы успеть выполнить какие-то проекты, вовремя сдать отчеты, поэтому, если дорога у вас занимает 2 часа в одну сторону, то вы долго такой режим не выдержите, особенно если ехать нужно на нескольких видах транспорта. Вы будете вставить «ни свет, ни заря», весь день проводить на работе, а возвращаться где-то в районе полуночи, чтобы поесть, вымыться, и ложиться спать, потому что больше ни на что времени у вас не останется. Ни на спорт (которым обязательно нужно заниматься, если вы не хотите стать дряхлым стариком с пузом и отвислым задом в 40 лет), ни на чтение книг (которые позволяют вам отдохнуть от работы, или даже заняться самообразованием на интересующие профессиональные темы), ни на хобби, ни на просмотр фильмов, ни на друзей, ни на семью, ни на помощь домашним в какой-то работе по дому, в общем – ни на что. И так 5 дней в неделю из 7 (а иногда и все 7, если нужно что-то срочно доделать на работе).

Вы очень скоро станете похожим на выжатый лимон. Вам нужна такая жизнь? Лично я для себя решил, что мне – не нужна. Идеальным вариантом было бы рабочее место в пределах пешей доступности от дома, но такая удача бывает крайне редко, да и не всегда это хорошо (начальство знает о том, что вы живете рядом, вам до дома недалеко, поэтому не будет стесняться вас загружать дополнительно после окончания рабочего дня). Таким образом – если ездить очень далеко, и не предвидится никаких вариантов в плане зарплаты, позволяющей снять жилье поблизости, отказывайтесь сразу. Это будет лучше, чем поездить так пару месяцев, и, не выдержав ритма, уволиться, чтобы опять искать работу. А потом вот эта пара месяцев опыта работы в компании, указанная у вас в трудовой книжке, будет вызывать у менеджера по персоналу серьезные подозрения в вашей благонадежности, потому что все они уверены в том, что у сотрудника должен быть идеальный, а лучше вообще непрерывный стаж, и любые выходы за эти рамки однозначно трактуются не в пользу соискателя – особенно работа по 2-3 месяца на одном месте.

Если по первым пунктам вас все устраивает, можно ехать на собеседование. О том, как вести себя на собеседовании – масса статей в интернет. Тема очень большая и многогранная, поэтому много писать не буду, только наиболее важные, на мой взгляд, моменты. Итак. В большинстве компаний собеседования проводят HR-менеджеры (или менеджеры по персоналу). Обычно это «зеленые» барышни 20-25 лет отроду, которые с трудом закончили на тройки педагогический факультет какого-нибудь провинциального «Института проблем сельского хозяйства в условиях вечной мерзлоты» по специальности «учитель культурологии в сельской школе», и получили опыт работы в McDonald's (свободная касса!), раздачи листовок на улице, работы промоутером (или расхаживая топless на выставках), а также реализатором сим-карт в переходах нашей страны, продавцом-консультантом в салоне мобильных телефонов, и так далее. Толкового образования в сфере HR у нас в стране нет до сих пор, несмотря на то, что Россия живет «в рынке» уже более 20 лет, поэтому в сферу HR идут работать все кто ни попадя. Мое личное мнение таково (сформировано в ходе многочисленных собеседований и общения со знакомыми представителями данной профессии) – в сферу HR идут работать люди, которые ни в одной нормальной профессии не смогли себя найти. Это что-то вроде риэлтеров, куда берут всех без разбора, независимо от возраста, опыта и образования. Соответственно, нужно понимать, что барышня-HR (подавляющее большинство именно девушки) обычно:

1. Совершенно не разбирается в специальности и работе соискателя, которого собеседует и оценивает
2. Знания в области психологии черпает исключительно из журналов Cosmo, Lisa, Elle Girl, Vogue, и тому подобных, где на одном развороте уживаются статьи по психологии, и советы о том, как «захомутать богатого жениха», «как манипулировать мужчиной», а также из дешевых книжек формата покет-бук авторов вроде Алана Пиза, всяких психологических западных «гуру». Часто использует в работе «знания», полученные из романов Дарьи Донцовой и ей подобных «писателей», так как считает, что образы и ситуации романов отражают реальную жизнь и поступки людей, и что по ним можно и нужно учиться. Никакой серьезной психологической литературы не читала (психологического образования не имеет).
3. Не обладает ни жизненным, ни профессиональным опытом. Часто имеет крайне наивные взгляды на жизнь (хотя в таком возрасте это обычное дело).
4. Практически всегда имеет ярко выраженный «синдром вахтера» - то есть образ мыслей мелкого человека, наделенного властью, который ради самоутверждения начинает

«гнобить» и унижать всех, кто от него так или иначе зависит. А также зашкаливающее ЧСВ (чувство собственного величия) – «я – богиня, а вы тут все грязь и быдло» (это легко читается в поведении). Поэтому часто «забывает» здороваться или прощаться с соискателями, ведет себя крайне нагло и по-хамски, не считает для себя необходимым соблюдать элементарные правила вежливости и приличия, и наоборот, считает для себя вполне возможным задавать соискателю глубоко интимные вопросы, якобы для «определения совместимости с коллективом компании», которые нормальный человек вообще бы постеснялся задавать. Относится к соискателям как к «быдлу», просителям, которые пришли к ней на поклон, и которые обязаны ей уже тем, что получили шанс предстать «пред ясны очи». Практически никогда не сообщают причины отказа, и тем более, не перезванивают для того, чтобы сообщить об отказе кандидату. Если опоздала – не считает нужным ни извиняться, ни объяснять причины опоздания. Она как начальство – не опаздывает, а задерживается

5. Очень часто имеет серьезные психологические проблемы и/или полное отсутствие личной жизни длительное время, по причине чего регулярно срывает накопившуюся злость и ненависть на тех, кто не может адекватно ответить, то есть на тех, кто от нее зависит. В данном случае – на соискателей. Особенно если они - женщины, и особенно если красивые, ухоженные и выглядят счастливыми (замужем, есть дети, счастливая семья и т.д.). Черная зависть к чужому успеху и счастью написана на лице крупными буквами.
6. Обожает разные тренинги, коучинги, и прочие околосектантские сборища. Регулярно посещает тренинги успеха, счастья и процветания, где мозги промывают основательно. Через какое-то время уже не видит своей жизни без регулярного посещения тренингов личностного роста (чем умело пользуются тренеры-мошенники всех мастей). Считает, что жить счастливой жизнью, не посещая тренингов по успеху и процветанию, просто невозможно. Кстати, основной контингент всех этих тренингов как раз менеджеры по персоналу и смежные специалисты.

Как правило, мужчины-менеджеры по персоналу подбирают или технических специалистов (программисты, инженеры) или топ-менеджеров. И их очень мало.

Вернемся к «зеленым» барышням. Как человек с таким «набором» может решать, кого брать, а кого не брать на работу, допускать или не допускать к руководителю – это вопрос отдельный. И, что интересно, сами эти девочки по персоналу на форумах нередко гневно пишут о том, что, мол, в любой профессии есть плохие специалисты и хорошие, и вам, мол, просто плохие попадались. Далее обязательно следует вопрос: - «Где вы таких находите?». Имеется ввиду - плохих HR-менеджеров. Но реальная ситуация совершенно другая (подтверждено обширным собственным опытом, опытом моих знакомых и друзей, опытом людей, которые делятся своими впечатлениями о собеседованиях на многочисленных форумах рабочей направленности). Хорошего, адекватного менеджера по персоналу встретить большая проблема. Основная масса, процентов 95 – это как раз те самые «неадекваты», у которых «симптомы», перечисленные выше, выражены в разной степени тяжести и интенсивности, но присутствуют обязательно. Думаю, те, кто имеет, как и я, богатый опыт прохождения собеседований, данную точку зрения полностью подтвердят. Разумеется, я говорю о простых специалистах, ищущих работу по резюме, обладающих навыками и знаниями по профессии, а не о тех, кого папа «за ручку» водит с одной «хлебной» должности на другую.

Профессия HR появилась на Западе. Откуда все техники и методы были скрупулезно «слизаны» отечественными специалистами. Естественно, без малейшего намека на их адаптацию к

российским обычаям и менталитету, к совершенно другому образу жизни и правилам поведения. Вроде бы, по задумке, роль менеджера по персоналу (HR) должна заключаться в том, чтобы проводить поиск резюме кандидатов по заданию руководства, а также проводить первичный «осмотр» и отбор кандидатов, отсеивая «неадекватов», и направляя на собеседование к руководителю оставшихся «адекватов». Предполагается, что у руководителя отдела, в который ищется сотрудник, нет свободного времени для того, чтобы самостоятельно проводить «кастинг» кандидатов на вакансию, и поэтому он доверяет часть этой работы менеджеру по персоналу, который, в свою очередь, сужает круг поиска и рекомендует руководителю из целой толпы желающих лишь несколько «лучших» профессионалов. Но тут возникает ряд серьезных проблем, о чем написано во многих западных учебниках по менеджменту (а именно, там написано, что руководитель отдела должен самостоятельно подбирать себе в отдел сотрудников, если он, конечно, хочет нанять действительно хороших специалистов). Проблема первая – как может девочка 20 лет оценить соискателя? Как я уже говорил, она почти всегда даже примерно не представляет себе специальности соискателя и не имеет элементарных знаний в его работе. Кроме того, она еще очень молода для того, чтобы иметь солидный жизненный опыт, позволяющий отличать «адекватов» от «неадекватов» (а судьи – кто?) Далее – она активно использует свои «знания психологии» на собеседовании – то есть если человек не так сложил руки, не так посмотрел, волнуется, почесал нос, потер ухо, и так далее, то он автоматически будет записан в конфликтные, ненадежные, лживые или безответственные (потому что так написано в журнале *Elle Girl*), с постановкой на резюме кандидата жирного минуса. Какие именно «симптомы болезни» разглядит этот «психолог» у соискателя – одному богу известно. Плюс ко всему, перечисленному выше – большей части менеджеров по персоналу платят очень невысокую зарплату, поэтому проявлять какую-либо активность «сверх нормы» они никогда не будут, делая свою работу лишь формально, «от сих до сих».

Кого может отобрать такая девочка? По каким критериям она может кого-то отобрать? Как так вообще получилось, что на одном из самых важных для любой компании участков – наборе сотрудников, стоит плохо оплачиваемый и совершенно некомпетентный наборщик, который даже теоретически не сможет отобрать толковых кандидатов (разве что только совершенно случайно)? Эти вопросы руководство компаний должно задать лично себе. Потому что если бы это их самих не устраивало, то они бы давно такой порядок изменили. А раз это так, как есть, значит их все устраивает. Сам институт менеджеров по персоналу (или HR-менеджеров) на Западе был введен, якобы, именно для того, чтобы экономить время руководителей. Это, так сказать, версия для широкой общественности. На самом же деле цель была другой – «размазать» ответственность за набор новых сотрудников между менеджером по персоналу и руководителем, уменьшив тем самым ответственность лично руководителя отдела. Практически во всех западных компаниях практикуются многоэтапные интервью (собеседования), когда соискатель проходит несколько собеседований с начальниками разных отделов, даже если те не имеют никакого отношения ни к его работе, ни к работе его будущего отдела. Делается это в тех же самых целях – снять ответственность с конкретного начальника и «размазать» ее по как можно большему количеству людей. Вообще говоря, одна из характерных черт управления компаниями в условиях капитализма – как раз безответственность руководителей, всеми правдами и неправдами пытающихся от ответственности увернуться, чтобы в любой ситуации можно было просто сказать: - «Ну, все же его утвердили, верно? Значит лично я тут ни при чем!»

Кого может отобрать эта девочка? Первое – того, кто ей лично понравится. Второе – который будет «правильно» (согласно журналу *Cosmo*) отвечать на вопросы и находиться в «правильных»

позах (согласно Алану Пизу сотоварищи). Так как девочка совершенно не разбирается в профессии соискателя, то даже при отборе резюме она не сможет разделить подходящих от неподходящих. Потому что для этого нужно хотя бы немного разбираться в вопросе. Например, может получиться так, что «менеджер по маркетингу» и «менеджер по продажам» для нее будет одно и то же (часто это одно и то же даже для руководителя отдела, но это уже другой вопрос). Бренд-менеджмент в понимании выпускницы педагогического колледжа вполне может быть тем же самым, что и торговый маркетинг, и даже разработка дизайна сайта. Еще руководители часто настолько ленились делать свою работу, что даже объявление о вакансии поручают создавать менеджеру по персоналу. А он, не долго думая, копирует в описание вакансии слово в слово из электронного учебника или статьи по данному предмету, даже не вникая в написанное там. Лично мне много раз приходилось видеть в тексте объявлений о вакансии целые куски, скопированные из учебника по маркетингу «слово в слово». Таким образом, при прохождении собеседований с такой вот «девочкой по персоналу», даже не пытайтесь демонстрировать свои реальные знания.

Тем более опасно говорить сложным языком и с использованием профессиональных терминов. Обычно девочка очень злится (на вас, естественно), когда не понимает того, о чем вы ей говорите. А когда она злится на вас, она тут же записывает вас в категорию «неадекватный соискатель» со всеми вытекающими для вас последствиями. Главная задача – это быть максимально обаятельным, чтобы этой девочке понравиться (милостиво с ней болтать, улыбаться, шутить, делать ей комплименты, восторгаться ее красотой, и так далее). Если вы – женщина, то вы ни в коем случае не должны выглядеть лучше, чем девочка по персоналу, иметь более дорогую и качественную одежду, сумочку или телефон, выглядеть уверенно и так же уверенно вести разговор. Если барышня-HR не замужем, то любая красивая девушка-соискатель будет восприниматься ею почти бессознательно как конкурентка в плане борьбы за неженатых сотрудников компании. Если девушка-соискатель будет хорошо и ухоженно выглядеть, быть замужем и иметь детей (иметь счастливый вид), а у девушки-HR многолетние проблемы с личной жизнью, она запросто может «забраковать» соискателя просто за то, что у нее в жизни все сложилось хорошо. Это такая своеобразная женская месть той, которая счастлива и успешна. Скажу прямо – если менеджер по персоналу – девушка, то мужчинам пройти с ней удачно собеседование проще, чем женщинам. У женщин всегда друг с другом проблемы – они всегда оценивают друг друга как соперницы, причем абсолютно бессознательно. И поэтому, например, более дорогие, чем у девушки-HR, духи соискательницы (или лучшая одежда, или хорошая машина и пр.) очень даже могут стать причиной отказа в трудоустройстве. Да, вот так все бывает просто и банально. Хотя это кажется совершенно невозможным, абсурдом, правда, только если человек не имеет опыта общения с рекрутерами. В этом плане женщинам я не завидую – для них пройти собеседование успешно значительно сложнее, чем любому мужчине.

Мужчины по природе устроены значительно проще, чем женщины, и, возможно, поэтому, им и общаться на собеседовании проще. От мужчины на собеседовании требуется именно «очаровать» девушку-менеджера по персоналу. При наличии определенного опыта и минимальных познаний в области женской психологии сделать это довольно просто. А уж если вам удалось ее очаровать, то любая сказанная вами чушь будет восприниматься как совершенно верная информация, явно свидетельствующая о вашем профессионализме и благонадежности. Как, в каких выражениях отвечать на профессиональные вопросы, читайте в многочисленных статьях в интернете. Дело все в том, что для менеджеров по персоналу есть некоторый список «правильных» ответов на вопросы (этот список в тех или иных вариациях содержится во всех их любимых журналах по «очень популярной психологии для чайников», а также в разнообразных статьях) – о

положительных и отрицательных качествах, о характере работы на предыдущем месте, о достижениях, об отношениях с коллегами, и так далее. Если вы даете «правильные» ответы, то это действует как верный ключ для открытия замка. Не важно, насколько ваши ответы соответствуют действительности, главное – это давать их в «правильной» форме, и тогда в голове у HR-менеджера будет зажигаться зеленая надпись “access granted”. Хотя совсем уж нагло врать я не рекомендую, потому что тогда вас можно будет поймать на противоречиях (исключение составляет, разве что, хорошо заученная ложь, в которую вы сами уже почти верите), но искажать некоторые факты в ту или иную сторону, говорить не всю правду, вполне допустимо.

Если вы смогли «очаровать» барышню по персоналу, да еще и «правильно» отвечаете на поставленные вопросы, то можете считать, что большая часть работы по успешному трудоустройству сделана. Очень редко встречаются менеджеры по персоналу, умеющие нешаблонно мыслить, и задающие вопросы «не по шпаргалке», не предполагающие наличия «правильных» ответов - их настолько мало, что фактом их существования вполне можно пренебречь, как некоторым исключением, существующим только в теоретических построениях. Следующая важная деталь – изучить все невербальные позы и сигналы, и контролировать их у себя в процессе собеседования, чтобы вы демонстрировали только «хорошие» сигналы (о которых в ее книжке или журнале написано, что они являются признаком уверенности в себе, ответственности, порядочности, и так далее) и избегали «плохих» сигналов (о которых в Elle Girl пишут как о демонстрирующих неготовность брать на себя ответственность, а также являющихся признаками того, что соискатель лжет, не уверен в себе, конфликтен, глуп). Потому что не дай вам бог неудачно почесать нос (чтобы не чихнуть), посмотреть искоса (на что-то в углу кабинета), отводить взгляд слишком часто, или неудачно сложить руки – вы рискуете перейти в категорию «неадекват» незамедлительно. Многие менеджеры по персоналу используют различные психологические тесты, которые, якобы, гарантируют, что если вы их пройдете, то вы – хороший сотрудник. С ними ситуация та же – все эти тесты широко доступны в интернет и довольно просты для понимания и применения. Вам лишь необходимо их найти и изучить, чтобы давать «правильные» ответы на вопросы. Все то же самое, что и с самими ответами на вопросы при собеседовании. Например, проходя так называемый «тест Люшера», вы просто должны запомнить, какие цвета являются «хорошими», а какие – «плохими». И избегать «плохих» цветов. Тесты в стиле «нарисуйте несуществующее животное» - то же самое – читаете интерпретации, какой изгиб что именно означает, и рисуете «правильное» животное.

Таким образом – ничего принципиально сложного. Техники все стандартные, ответы на тесты и вопросы также стандартные. Нужно лишь потратить время на их изучение, и тогда они не будут представлять для вас ни малейшей опасности. Многие менеджеры по персоналу, а также руководители, очень любят так называемый «блеск в глазах» у соискателя. Создается этот «блеск» очень просто – если вам нравится то, что вы делаете (ваша профессия), вы будете увлеченно о ней рассказывать, и блеск появится сам собой, без малейших усилий с вашей стороны. В противном случае вам просто нужно себя убедить в том (поверить), что вам очень нравится то, чем вы занимаетесь, и в чем хотите работать. «Блеск в глазах» также появится сам собой. Понятное дело, что соискатель на собеседовании должен выглядеть хорошо (опрятная одежда, выбритое лицо, макияж в случае женщин, ухоженные ногти, чистые волосы, и так далее). Также ясно, что он должен быть энергичным, то есть, что называется, «не спать на ходу». Перед собеседованием важно хорошо выспаться, чтобы не было темных кругов под глазами. К собеседованию стоит относиться серьезно, а не так, как многие представители сегодняшней молодежи – весь день проводят на лекциях, вечером идут «тусить» в клуб, проводят там всю ночь, а в 9 утра, с красными

глазами и стойким запахом перегара, даже не переодев сильно пропахшую сигаретным дымом одежду, неуверенной походкой идут на собеседование. Сегодня в России четко выраженный рынок работодателя, то есть кандидатов значительно больше, чем вакансий, и работодатель очень долго и тщательно выбирает. Поэтому гоняться за вами с предложением работы в хорошей компании никто не будет (разумеется, если вы не сын местного депутата), нужно самому проявлять активность в поиске. За вами гоняться будут только различные «лохотроны» и «шараги» вроде ООО «Ашот, Сурен, Вазген и партнеры», желающие выжать из вас деньги или заставить бесплатно на них поработать.

Есть и сложные моменты – например, менеджер по персоналу может попытаться проводить так называемое «стресс-интервью», которое распространено на Западе. Суть такого интервью – в создании абсолютно некомфортных для соискателя условий на собеседовании, при которых, якобы, можно оценить его так называемую «стрессоустойчивость». Здесь сразу нужно отметить, что понятие «стрессоустойчивость» - это полная ерунда. Не существует стрессоустойчивых людей. Все зависит от характера стресса, стрессогенных факторов и их интенсивности, продолжительности их воздействия на человека, психологического состояния человека в этот момент, и так далее. Обычно происходит это так: на соискателя целенаправленно морально «давят» - то есть, например, сажают в коридоре так, чтобы опыты проходящих мимо сотрудников проносились возле его лица, задают совершенно неприемлемые вопросы личного характера; задают сразу множество вопросов, а когда соискатель начинает отвечать, постоянно перебивают и перескакивают на другие вопросы, ответы на которые опять грубо перебивают. Способов масса. Некоторым особо больным в психологическом плане менеджерам по персоналу такие игрища нравятся. Часто это люди с очень серьезными психологическими проблемами, старающиеся выместить на соискателей накопившуюся ненависть и злобу. Есть даже информация о том, что в одной компании практиковали, проходя мимо, «нечаянно» вылить кофе на рубашку соискателю, и смотреть, что он будет делать. «Стресс-интервью» отличается от обыкновенного хамского поведения, свойственного практически всем менеджерам по персоналу, тем, что напор негатива очень сильный и постоянный, а не волнами, как обычно. Вас начинают посещать мысли, что вы – на допросе у фашистов. Что вам светят лампой в лицо и со зверской улыбкой загоняют иглы под ногти. Вы, конечно, будете решать сами, продолжать игру, или лучше не стоит. Лично я всегда в подобной ситуации просто встаю, прощаюсь и ухожу. Во-первых, не вижу необходимости тратить свои нервы на такое общение (нервные клетки не восстанавливаются). Во-вторых, имею некоторое чувство гордости и собственного достоинства, не позволяющее мне терпеть подобное издевательство над собой. С моей точки зрения, «стресс-интервью» - метод совершенно идиотский, что называется, для больных «на всю голову» людей. Именно потому, что он толком ничего не показывает. На этом тесте человек может проявить «стрессоустойчивость» (догадавшись, что это все просто шоу), а потом, уже в ходе работы, «набить морду» клиенту за неудачно сказанное слово, потому что во втором случае раздражитель был намного сильнее, и он был совершенно реален, игнорировать его было невозможно. И, соответственно, наоборот – тот, кто завалил «стресс-интервью», может быть, спокойно бы общался с разгневанным клиентом (понимая, что клиент – это самый важный человек для любой компании). А «стресс-интервью» он завалил из-за нежелания терпеть унижение.

По озвученным выше причинам менеджеры по персоналу обычно не задают никаких вопросов по профессии, и не просят уточнить никаких деталей работы. Если такое и происходит, то по большей части просто «для порядка», чтобы посмотреть, насколько уверенно соискатель будет отвечать на вопрос, а не с целью получить информацию и оценить ее качество. Нужно отвечать максимально

уверенно, но стараться говорить просто, без использования большого количества узкоспециализированных терминов. И если вы смогли барышне понравиться, «правильно» ответить на все ее вопросы, не продемонстрировали «плохих» жестов, то вы получаете шанс на беседу с руководителем. Вот тут хочется привести одну любопытную деталь. Так как руководитель поручает поиск соискателей и первичный отбор менеджеру по персоналу (официально по причине отсутствия на это времени), то он не может знать ситуацию на рынке труда. Фактически это развязывает руки менеджеру по персоналу, и дает ему ту самую власть решать судьбы людей (соискателей). Ведь начальник отдела не имеет ни времени, ни возможности, ни желания проверять, так ли на самом деле обстоят дела на рынке с соискателями, как ему говорит менеджер по персоналу. А менеджер по персоналу запросто может отбирать совершенно любых соискателей, даже не полностью подходящих под описание вакансии (в том числе, например, своих друзей или друзей), а начальнику отдела говорить, что «это лучшие, на рынке сейчас за эти деньги других не найти». И руководитель ничего не сможет на это возразить. Совершенно понятно, что таким образом в процессе собеседования отсеивается большое количество действительно профессиональных соискателей, которые, будучи очень хорошими специалистами, просто чем-то девочке по персоналу не понравились – смотрели не так, имели «слишком дорогую для этой должности одежду», неправильного цвета пуговицы на рубашке, или слишком «вульгарно красный галстук». А те, кто попадают на беседу к руководителю, обычно очень средненькие специалисты, но зато понравившиеся менеджеру по персоналу. Именно поэтому сегодня работу получают, в основном, не лучшие и самые опытные профессионалы, а те, кто хорошо понял правила игры, и научился им соответствовать. Например, известно немало случаев (читайте форумы о работе), когда девочки по персоналу отказывали квалифицированным программистам, инженерам, математикам, другим «технарям», записывая их сразу в «неадекваты», потому что те не соответствовали тому, о чем пишут в Vogue и Psychologie в разделе «психология для самых глупых». Известны также случаи, когда барышни-HR просто выбрасывали в мусор присланные и распечатанные резюме, дабы «не париться» с проведением собеседований.

Давно известно, что люди бывают разных психологических типов. А также то, что разные профессии имеют разные требования к типу личности человека и его поведению. Например, для работы менеджером по продажам нужно быть активным, коммуникабельным, именно любить общаться с людьми, быть постоянно в каких-нибудь шумных компаниях, вечеринках, и так далее. Для этой работы лучше всего подойдет экстраверт – то есть человек, для которого такое поведение (любовь к общению, шумным компаниям и т.д.) является абсолютно естественным. Экстраверт наслаждается постоянным общением, он получает от общения массу положительных эмоций и энергии, он так энергией заряжается. Стоит посадить экстраверта выполнять какую-либо рутинную работу, не связанную с общением (например, анализ данных или подготовку отчетов по продажам), он очень быстро начнет болеть и «чахнуть» прямо на глазах, потому что будет перекрыт канал поступления эмоциональной энергии, столь ему необходимой. Для экстраверта потребность в общении – это как для акулы потребность в быстром плавании, иначе она не может нормально дышать, то есть общение жизненно необходимо. Совершенно другой тип личности – интроверт. Это человек, черпающий энергию не снаружи, как экстраверт, а изнутри себя. Интроверты любят вдумчивую (даже в меру монотонную работу), тишину, спокойствие. Они не любят шумные компании, вечеринки, не имеют миллиона друзей, предпочитают провести вечер в компании с хорошей книгой (или компьютерной игрой), или гуляя в пустом осеннем парке, нежели идти в гости, в клуб, на шумную вечеринку, и т.д. Интроверты лучше всего справляются с различной аналитической работой с цифрами, данными (там, где нужна внимательность и сосредоточенность), или другой работой, не связанной с постоянным общением с людьми. От

общения с людьми интроверты очень быстро устают (это истощает их психическую энергию), и ищут уединения для того, чтобы восстановить силы. Большинство, например, математиков, программистов, инженеров, различных других «технарей» – как раз интроверты. Они не любят и не умеют общаться, красиво излагать свои мысли, выступать на публике, как это умеют делать экстраверты. Их мысли зачастую довольно бессвязны, у многих из них наблюдается эффект, когда мысль «бежит» быстрее, чем речь. Поэтому кажется, что интроверт перескакивает с одной темы на другую. То есть мысленно он уже в другой теме, а речь запаздывает, и описывает предыдущую в обсуждении тему. Для интровертов угрюмость, задумчивость, склонность к самоанализу, философским размышлениям о смысле жизни, отсутствие особой склонности к общению (и быстрая утомляемость от общения), неприветливость – вполне нормальные проявления, соответствующие психотипу. Поэтому, со многими великими математиками, физиками, и т.д., их коллегам очень тяжело общаться. Кажется, что это люди с другой планеты. Особенно тяжело экстравертам понять интровертов, потому что они очень разные.

Проблема в том, что девочки по персоналу, проводящие все вот эти первичные отборы, таких тонкостей не знают в силу плохого образования и молодости. Поэтому пытаются «отсеивать» интровертов (программистов, математиков, физиков, ученых, техников, инженеров, и т.д.) по признакам, нормальным для экстравертов. Видят, что программист необщительный, постоянно смотрит в пол, с трудом подбирает слова, скрестил руки, чешет нос, не может связно объяснить свою мысль, в конце концов, пришел на собеседование не в костюме-тройке, а в драных джинсах и свитере, с месячной щетиной на лице и заросший, как Маугли – и тут же отправляют его в категорию «неадекват», потому что по признакам экстраверта он именно «неадекват». И главная загвоздка в том, что он вполне может быть отличным программистом (или аналитиком, инженером – не важно), способным творчески, красиво, решать очень сложные задачи, писать по-настоящему гениальные алгоритмы, или проводить сложные анализы. То есть он может принести компании много пользы своей работой. Но вот таким образом отличный программист не получит работу. В том случае, если доверить отбор девочке по персоналу 20 лет от роду. А получит доступ к начальнику отдела какой-нибудь «балабол-задушевик», который, как программист, абсолютно некомпетентный, но зато говорит много и уверенно, умеет произвести впечатление на собеседника, и одет «с иголочки». Да, начальник его потом, скорее всего, отбракует (если начальник, конечно, сам является профессионалом в работе, что сегодня далеко не всегда случается), но и тот хороший специалист, который пришел в джинсах, работу не получил, и уже в этой компании работу не получит, потому что на его резюме красуется жирный «минус». И никто потом не будет разбираться, что «минус» стоит из-за того, что девочке по персоналу, которая тогда работала, а теперь уволилась, не хватило мозгов, чтобы понять, что интроверт отличается по стилю поведения от экстраверта очень существенно, и интровертов нужно оценивать по признакам интровертов. Если вы возьмете почти любого известного математика, то он будет интровертом, и с ним очень тяжело будет общаться (Перельман, который отказался от внушительной суммы Нобелевской премии – яркий тому пример. Причем, он даже отказался приехать на саму церемонию). Обычно чем менее адекватен «с человеческой точки зрения» математик (или другой «технарь»), тем он более способный в своей профильной области. Потому что чтобы создавать шедевры, нужно мыслить существенно «не так», как мыслят все остальные.

Поэтому в толковых компаниях, где начальство – не назначенные «по знакомству» родственники и друзья гендиректора, а именно специалисты, технических сотрудников – читай, интровертов (аналитиков, программистов, системных администраторов, инженеров, и пр.) собеседует всегда лично начальник того отдела, в который и ищется специалист. Только так есть шанс не упустить

хорошего специалиста только потому, что он не понравился «девочке-припевочке» по персоналу. Начальник, если сам является специалистом (в сфере IT это обычно именно так), сразу же может проверить реальные знания соискателя, избежав ненужных «психологических и поведенческих тестов», которые любой нормальный интроверт с треском провалит практически всегда. Таким образом, получается интересная закономерность – если поручить отбор разных технических специалистов менеджеру по персоналу, то гарантированно получишь кандидатов очень низкого профессионального уровня, но зато с хорошими навыками самопрезентации и пускания пыли в глаза. Если же набирать будет сам начальник технического отдела, который разбирается в работе, то есть шанс найти очень хороших сотрудников. К сожалению, компаний, где соискатель мог бы сразу приступить к беседе с непосредственным начальником, очень мало. Обычно перед этим нужно пройти 1-3 собеседования с разными представителями отдела персонала, которые совершенно ничего не понимают ни в специальности соискателя, ни в характере той работы, которую он будет в компании выполнять. «У нас такой порядок» - говорят они. Поэтому большая часть соискателей, независимо от психотипа, вынуждена общаться с менеджерами по персоналу перед тем, как сможет получить возможность беседовать с руководителем отдела непосредственно. И вот в ходе подготовки к этому процессу природным интровертам приходится учиться вести себя так, как ведут экстраверты – демонстрировать активность, энергичность, «блеск в глазах», хорошую, складную речь, и так далее. Надо ли говорить о том, что программисту или аналитику меньше всего хочется учиться «искусству самопрезентации» и публичных выступлений. Нередко такая вот подготовка доставляет им серьезные мучения и дискомфорт, потому что они делают то, что для них противоестественно. Они вынуждены это делать для того, чтобы получить возможность пообщаться непосредственно с начальником отдела, которому уже можно продемонстрировать свои знания и навыки. Лично я считаю, что вот эта процедура подбора персонала - это одна из убогих черт капитализма, которая нам досталась с Запада. Это сродни экзамену ЕГЭ, проводимому нынче в России, когда вместо реальных знаний и попыток выявить способности к нестандартному мышлению, учеников заставляют проходить тестирование, где нужно всего лишь выбрать один из заранее известных готовых ответов. Ситуации, когда все ответы могут быть неправильными, или правильного ответа может не быть вовсе – здесь уже не рассматриваются. Деградация уровня знаний и способностей не заставит себя ждать.

В принципе, как мне кажется, во многих случаях без менеджера по персоналу можно было бы вообще обойтись. В случае с аналитиками или программистами, «технарями» можно было бы выслать им тестовое задание для определения уровня навыков, а потом уже приглашать на беседу. Кроме того, редко у кого из руководителей отделов персонал ищется постоянно, и по этой причине у начальника нет времени беседовать с каждым кандидатом. Обычно вакансии появляются достаточно редко, и в небольшом количестве, поэтому каждый начальник вполне мог бы заниматься поиском в свой отдел самостоятельно, без совершенно ненужного дополнительного барьера для соискателей в виде службы HR. Итак, если вы все-таки прорвались через «отдел по борьбе с персоналом» (так его называют во многих компаниях), то вас ждет беседа с непосредственным руководителем отдела. Здесь многое зависит от того, что за человек этот начальник отдела. Большую роль играет тот момент – кто он – профессионал, отвечающий за работу своего отдела своей должностью и зарплатой, либо «посаженный» на теплое место «блатной» сын местного чиновника, который вообще ни за что не отвечает, даже если в отделе все пойдет наперекосяк. Если перед вами специалист, вы поймете это очень быстро. И тогда все зависит от 2 моментов. Первый – понравится ли вы ему лично, как человек, внешне (это называется первым впечатлением). Здесь рекомендаций быть никаких не может – понравиться или не понравиться в вас может все, что угодно. Даже если вы будете супер вежливо и корректно

с ним говорить, профессионально отвечать на вопросы, ему может просто не понравиться звук вашего голоса, или вы будете похожи на того, кто его побил в детстве, или еще что-то в этом роде. И он имеет право обращать на это внимание – ведь именно ему непосредственно с вами предстоит работать, а не менеджеру по персоналу, который вас обычно видит всего 2 раза – при поступлении на работу и при увольнении с нее. Любой начальник знает, что людей себе в команду нужно отбирать так, чтобы они, по крайней мере, не вызывали у него явного отторжения и неприязни. Если первое впечатление о вас у начальника сложилось хорошее, можно начинать демонстрировать свои знания и навыки. И здесь уже все зависит от вас. Но, в отличие, опять же, от менеджера по персоналу, работающего по инструкции, шпаргалке, руководитель IT-отдела (или отдела аналитики) вряд ли обратит внимание на то, что вы плохо умеете выражать свои мысли. Потому что он берет вас не для того, чтобы вы поражали публику на презентациях своим красноречием, а для того, чтобы вы занимались сбором, обработкой и анализом данных, сопоставлениями, умели делать правильные выводы из разных кусочков информации, среди которых много откровенно недостоверных. Именно поэтому, если есть такая возможность, нужно стремиться сразу приходить на собеседование к начальнику отдела, минуя менеджера по персоналу. Так вы сэкономите себе время и нервы, а также у вас будет значительно больше шансов получить работу, если вы хороший специалист, но при этом неважный оратор, и не выглядите как Джеймс Бонд в костюме от Brioni и с часами Breguet. Однако, здесь тоже могут быть некоторые свои, местные, сложности. Например, если окажется, что начальник моложе вас (это часто бывает у соискателей в возрасте), или же в ходе собеседования поймет, что вы разбираетесь в работе намного лучше, чем он сам. И тогда он может просто побояться взять вас на работу, так как будет видеть в вас конкурента, который в потенциале может занять его место. Обычно толковые руководители не боятся брать на работу тех, кто более умен или квалифицирован, чем они сами. Точно так же, как и многие толковые цари или полководцы не боялись окружить себя людьми, которые были умнее их самих, и позволяли этим людям с собой спорить, иметь собственное мнение.

Ну а если начальник все-таки устроился «по знакомству», и совершенно не разбирается в работе – тут уж вам решать, пытаться ли с ним работать, или лучше поискать профессионального руководителя. Правда, здесь нужно честно сказать, что профессиональных руководителей в России крайне мало. Фактически это исчезающий вид. Почти везде сидят либо родственники/друзья/любовницы шефа, либо разные «блатные», либо «махровые» карьеристы, имитаторы бурной деятельности и подхалимы. Такая уж специфика сегодняшней жизни в России. Поэтому, отказавшись работать с одним «идиотом в кресле руководителя», вы должны быть готовы к тому, что на следующем месте работы вам вполне может попасться (и с высокой долей вероятности попадется) еще больший идиот, чем предыдущий.

Но, как я уже говорил выше, даже если вы успешно прошли собеседование и с менеджером по персоналу, и с руководителем отдела, нет никакой гарантии, что вас в итоге возьмут на работу. Потому что это запросто мог быть «псевдо-конкурс» на замещение вакансии, устраиваемый для посторонних, с заранее выбранным «своим» кандидатом, который в итоге и получит работу. Так что вполне может быть такая ситуация, когда вы потратите очень много времени, сил и нервов на собеседования со всеми руководителями всех «встречных и поперечных» отделов, все вас одобряют, а потом не возьмут на работу. И более того – даже не перезвонят и не сообщат о том, что вас не берут. А когда вы будете звонить сами, запросто будут «теряться», не отвечать на звонки, или же нагло врать – занят, уехал, вышел, нет времени, заболел, умер, и так далее.

20. График работы и лояльность к компании

Почему-то молодые люди думают, что если будут работать без отдыха по 14-17 часов в день каждый день, то быстро сделают карьеру. Их заметят и повысят. Это глубочайшее заблуждение. Начнем с того, что если вы будете работать в таком режиме, вы очень скоро переутомитесь и начнете делать много ошибок в работе, на исправление которых потребуется дополнительно много времени. Ваша продуктивность сильно снизится, начнут накапливаться стрессы, неизбежные на работе, упадет возможность концентрации внимания, вы начнете употреблять литрами кофеиносодержащие напитки, чтобы хоть как-то взбодриться, и через некоторое время будете выглядеть, как зомби, готовый для съемок в фильме ужасов, с огромными кругами под глазами и сильно замедленными, как в кино, движениями. Вы думаете, кто-то из начальства потом вспомнит, что вы работали в режиме «карусели», если вы наделали ошибок в важной презентации или отчете? А вы их наделаете обязательно. Некоторые работодатели поощряют такой график работы сотрудников, потому что им это элементарно выгодно. Однако выгодно ли это самому сотруднику – это другой вопрос. Работая «на износ», вы рискуете очень быстро угробить свое здоровье, и не сделать при этом никакой выдающейся карьеры. А потом вам придется долго и дорого лечиться от профессионального выгорания и испытанных стрессов. Как пример. Некоторое время назад была новость о том, что в Англии умер 21-летний стажер Bank of America Merrill Lynch после 72 часов непрерывной работы. У них это называется «волшебная карусель», и эта практика распространена в крупных компаниях повсеместно. Стажер работает непрерывно, и раз в сутки его отвозит до дома такси компании, ждет пару часов, пока он примет душ и переоденется, чтобы отвезти его обратно на работу. И так каждые сутки, несколько суток подряд. Ясное дело, что компания утверждает, что «это добровольное решение каждого стажера – выбирать себе режим работы». На самом деле, все прекрасно понимают, что в компании принято негласное правило, как именно, в каком режиме и сколько должны работать стажеры, чтобы иметь возможность претендовать на место в компании. Вот они и работают. Естественно, что организм парня не выдержал (да и чей бы выдержал такой режим? По-моему, в немецких концлагерях работали меньше).

Мораль сей басни такова – для нормальной жизни и карьеры нужен баланс «работа – отдых». Для того чтобы хорошо работать, организм обязательно должен хорошо отдыхать, восстанавливать силы. Нужно заниматься спортом, чтобы повышать сопротивляемость организма к простудам, болезням, стрессам. Нужно переключаться с работы на другой вид деятельности, именно для того, чтобы отдохнуть. Нужно, в конце концов, читать книги для повышения общей и профессиональной эрудиции (эрудицию нельзя получить «экстерном» за пару дней, на это требуются годы кропотливой работы над собой). Поймите главную вещь – у нас в стране теперь капитализм (хоть и «бандитский»). Никому, кроме вас самого и вашей семьи, вы не нужны. Никто из ваших работодателей или коллег не будет лить по вам горькие слезы, если в один прекрасный момент ваш организм не выдержит регулярных переработок и постоянных стрессов. Никому, кроме вас, нет до вас дела. Поэтому если вы не будете заботиться о себе сами, устраивать свой нормальный режим труда и отдыха, вас ждет очень раннее профессиональное (и эмоциональное) выгорание. А вот выйти из этого состояния будет очень непросто, а также очень долго и дорого (и в итоге совсем не факт, что вам это вообще удастся). На работе старайтесь выполнять задания в среднем для себя темпе, чтобы в конце дня вы не были похожи на загнанную лошадь. Правда, тут нужно сказать, что многие руководители именно так и считают, что если человек похож в конце рабочего дня на загнанную лошадь, то он сегодня хорошо работал. В этом случае нужно просто имитировать такое состояние, чтобы вы выглядели очень занятым и уставшим, на самом деле

оставаясь полным сил. Еще раз повторю – вашему руководству, как и вашей компании в целом, на вас наплевать и растереть. Если с вами что-то случится, они просто найдут другого сотрудника. Замена сточившегося винтика другим – ничего личного, только бизнес.

Лояльность «сотрудник-компания» всегда односторонняя (что подтверждает, в частности, и мой собственный опыт). Это лояльность сотрудника по отношению к компании – готовность работать больше за те же деньги, готовность перерабатывать без дополнительной оплаты, работать в выходные, работать по ночам в случае аврала (который часто искусственно создается менеджментом для повышения отдачи от сотрудников), готовность сделать все, что потребуется для блага компании, поступившись собственными интересами. Именно этим заполнены все «миссии» компании, ее «кодексы», уставы, развешенные в офисе на всех видных местах. Они с первого дня работы прививают сотруднику лояльность к работодателю. В случае срабатывания этих «миссий» и «кодексов» у сотрудника образуется внутренняя лояльность, то есть он сам готов по собственной воле лечь ради своей компании на пулеметный дот, выжимать из себя максимум для пользы родной компании. По сути – это не что иное, как «зомбирование», которым занимаются в различных сектах. Они там тоже поют гимны, учат корпоративные кричалки, слоганы, торжественно «бьют» общего врага – компанию конкурента, и так далее. Все это хорошо действует на подсознание сотрудников, и вот, глядишь, они уже готовы «рвать горло» любому за свою компанию и ее интересы. Зачастую лояльность покупается еще и всякой мелочью вроде бесплатного кофе в офисе, печенья, скидок на обед, оплаты мобильной связи, и так далее. Сюда же относятся различные «тимбилдинги», тренинги командообразования, корпоративы, походы в боулинг с пиццей. Работодателю все это стоит сущие копейки, а у сотрудников складывается впечатление, что компания тратит на них огромные деньги, и они теперь должны ответить компании взаимностью (лояльностью). Это все лишь одна сторона медали. Другая же сторона далеко не столь радужна. А именно – независимо от того, что сотрудник сделал для компании, сколько лет он в ней проработал, для компании он не значит абсолютно ничего. И как только компании будет невыгодно его держать в штате, его выгонят на улицу в тот же день, не выплатив никакой компенсации и без всяких почестей как заслуженному работнику.

Часто это делается именно в течение одного рабочего дня, чтобы сотрудник не успел выйти из состояния шока, и не мог, например, обратиться с жалобой в суд. Когда человек находится в состоянии шока и подавленности, он очень плохо соображает, и именно на это делается расчет. Пока он в этом состоянии (утро начиналось так хорошо, ничего не предвещало беды, а потом ему резко говорят, что он уволен), его легко заставить подписать все необходимые документы вроде заявления по собственному желанию, отказа от претензий к компании, и так далее. Дело в том, что в условиях повышенного стресса, подавленности, критичность мышления сильно снижается (это активно применяют различные секты, которые заставляют своих членов постоянно находиться в состоянии недостатка сна, вследствие чего им очень легко внушить то, что руководитель секты хочет им внушить). И потом, через несколько дней, когда сотрудник выйдет из ступора и сможет ясно соображать, он уже почти ничего не сможет сделать – ведь он уже подписал все документы, цель которых как раз снять с компании любую ответственность. Все описанное звучит дико, но это так. Постарайтесь быть к этому готовы в своей жизни. Помните, что компания – это не ваша семья. Это бездушная машина по выжиманию денег из всего, до чего она сможет дотянуться. Это крайне жестокая система эксплуатации человека. Это совершенно чужие вам люди, и работать с вами они будут только до тех пор, пока им это выгодно, а потом, несмотря на все ваши заслуги и награды, выбросят вас на улицу, как нашкодившего котенка. Поэтому не верьте во все эти «миссии», «кодексы сотрудника великой компании», «мы –

команда», «наши сотрудники – наше главное богатство», и так далее. Это все наглое вранье. Главное для компании и ее владельцев – «бабло». Других целей и ценностей у нее нет. И когда вас будут увольнять после 10 лет успешной работы в компании, в течение одного дня, чтобы вы не успели опомниться, обманув с причитающейся вам компенсацией и бонусами, вам обязательно напомнят: - «Не обижайся, чувак, и зла на нас не держи. Ты же понимаешь - это всего лишь бизнес, и ничего личного». Хотя, на самом деле, это все очень даже личное, и они это прекрасно понимают. Работая в любой компании, очень важно изначально понимать то, что я описал. То, что вы – всего лишь винтик. Как только вы перестанете устраивать компанию, вас быстро заменят другим винтиком. Без жалости и сожаления. Быстро, жестко и цинично. И совершенно не важно, работаете вы простым сотрудником, или наемным топ-менеджером. Система от этого не меняется, правила ее функционирования остаются теми же. Нужно для себя четко понять, что мы все работаем за деньги. Все остальные чувства и эмоции в этом процессе вредны. И самое вредное – это отношение к своей компании как к своей семье, чувство лояльности по отношению к ней. Как только появится необходимость – вас легко и быстро пошлют «в расход». И те, кто раньше казался вашим другом на работе, перестанут с вами здороваться, как только вы выпадете из системы. Потому что вы имеете значение только до тех пор, пока находитесь в системе и обладаете некоторыми ресурсами, которые могут быть полезными другим сотрудникам. Как только вас увольняют, необходимость продолжения общения с вами почти для всех ваших коллег отпадает.

21. Стартапы (startup): возможности и опасности

Очень интересный феномен последнего времени – стартапы. Как водится, явление пришло к нам с Запада, где получило активное развитие во времена рывка в компьютерных технологиях и массового появления «доткомов», компаний, создаваемых в сфере высоких технологий, то есть IT. Появление этого феномена на Западе мне совершенно понятно – в то время у инвесторов было значительное количество свободных денег, которые они с радостью вкладывали в любой проект из развивавшегося гигантскими темпами рынка компьютерных технологий. Очень многие на той волне стали миллионерами и даже миллиардерами. Потом пузырь на рынке «доткомов» лопнул, похоронив под собой очень многих стартаперов и инвесторов. На Западе венчурное инвестирование (так называемые «бизнес-ангелы») распространено уже достаточно давно. Эта культура складывалась долго, теперь все процессы более-менее отработаны. Инвесторы постоянно находятся в поиске проектов, куда можно вложить деньги и получить наибольшую отдачу на вложенное.

В России же это явление имеет несколько другой оттенок. Здесь в какой-то момент быть стартапером просто стало модно. Это такой воинственный клич молодого поколения: - «Мы не хотим работать на дядю, мы будем делать свой бизнес». И все бы хорошо, только вот получилось это совсем не так, как планировалось. Бизнесменов в стране больше не стало, зато появилось огромное количество разнообразных мошенников, зарабатывающих деньги на наивных молодых людях, желающих стать бизнесменами. А также появилось большое количество людей, уверенных в том, что они разбираются в бизнесе, и им только не хватает денег, чтобы начать. Как показывают многочисленные выступления реальных инвесторов и бизнесменов в России, молодежь приходит к ним просить деньги на проект, совершенно не подготовившись к нему. Она имеет очень мало знаний, очень мало опыта, зачастую не имеет никакого плана развития проекта. А что имеет – так это «блеск в глазах», невнятную идею, и разработанный логотип своей новой компании. Однако

некоторым стартаперам все-таки удастся получить деньги от инвестора. Известны случаи, когда стартаперы получили деньги на проект, купили себе по Мерседесу и по квартире в Москве, а сам проект просто «слили», оставили на совести инвестора. Зачастую все, что имеют стартаперы – это некоторая идея, которую они считают новой, и уверенность в том, что эта идея должна «выстрелить». Понятное дело, что с таким подходом большинство стартаперов не получает никаких денег, зато становится завсегдатаями различных «стартаперских тусовок», а также различных тренингов «успеха, счастья и денег», созданных многочисленными мошенниками.

Большинство молодых людей не понимает того, что в бизнесе они ничего не понимают вообще. Они черпают свои «знания» по бизнесу из переводных западных книжек различных «бизнес-гуру», всяких «бизнес-цитатников», «бизнес-романов», «тренингов личностного роста» и прочей макулатуры, и им кажется, что они уже все знают. При этом они совершенно не разбираются в российской специфике ведения бизнеса, которая очень сильно отличается от того, как это поставлено на Западе. Если бы они в ней разбирались (имели реальный опыт работы в бизнесе в России), то прекрасно бы понимали, что все написанное в западных книжках для России вообще не подходит, или дает прямо противоположный результат. Что нужно сегодняшней молодежи для того, чтобы стать бизнесменами – это соответствующий деловой климат в стране, который бы позволил молодым рискованным людям осуществлять свои задумки, не боясь попасть в тюрьму, остаться без штанов, или быть убитым бандитами в погонах за отказ платить «дань». В России сегодня деловой климат совершенно не способствует созданию собственного бизнеса. Проверяющие и контролирующие органы выжимают из мелкого бизнеса все соки, хотя именно этот бизнес является, по сути, формой самозанятости населения, обеспечивает работой очень многих инициативных людей и их семьи.

Таким образом, условий для создания в стране честного собственного бизнеса практически нет. Практически все, что создается, либо занимается отмыванием «грязных» денег государственных чиновников, либо выполняет субподряд за откаты для тех же чиновников, либо вместе с чиновниками «осваивает» государственные средства в свой карман. Если бы молодые предприниматели хотя бы немного изучали ситуацию в стране, на рынках, хотя бы немного читали газеты, журналы, интернет-статьи, в конце концов, то они бы имели представление, что к чему и почему. А так как они совершенно не хотят сначала разбираться в ситуации (отчасти в силу молодости), анализировать рынки, а хотят сразу «в бой», ими очень просто манипулировать, цеплять их на крючок «вау-позитива», и применять в их отношении другие психологические техники сектантской направленности, чем занимаются многочисленные «коллективы» мошенников.

Одна из таких «прекрасных» компаний – назову ее СЕКТА (она сегодня у всех стартаперов на слуху), созданная двумя 25-летними мальчиками, учениками одного колоритного жуликоватого персонажа. Эти двое пацанов обещают «не учить теории бизнеса», а научить сразу, как делать «бабло», много «бабла». Делать дельту. Все свои семинары и представления обставляют очень профессионально с психологической точки зрения – именно так работают секты, практикующие эмоциональное вовлечение. Их задача – создать у пришедшего на семинар (за деньги, разумеется) душевный подъем, эффект «вау!», чувство, что за спиной выросли крылья, и теперь весь мир лежит под вами и вам подвластен. Вот так цепляют слушателей на эмоциональный крючок, чтобы они снова и снова приходили на эти семинары и тренинги. Потому что только там они чувствуют себя настоящими гениями, бизнесменами, чувствуют драйв и необыкновенную тягу «что-нибудь сделать прямо сейчас». Любому зрелому человеку совершенно ясно, что это не что иное, как секта, вытягивающая из людей деньги фактически за «пустышку», не предлагая взамен

ничего кроме эмоций вовлеченности и «вау!», кроме ощущения принадлежности к «стартаперской тусовке», которой все по плечу и по зубам. Но именно поэтому и был сделан акцент на молодежь, и именно поэтому в качестве главных «гуру» были выбраны молодые люди с «хорошо подвешенным языком». Молодежь в силу возраста не имеет достаточного жизненного опыта, плохо умеет определять, когда ею пытаются манипулировать, и поэтому охотно верит всему тому, что ей рассказывают. Как говорится - «На дурака не нужен нож. Ему с три короба наврешь – и делай с ним что хошь». Но интересно здесь другое. А именно российская специфика, почему это явление стало так быстро распространяться именно сейчас, и о нем ничего не было слышно раньше. У меня есть одна версия на этот счет. Причина, как и всегда, кроется в нашей повседневной российской жизни.

Для возникновения секты или MLM-пирамиды (сетевой маркетинг) должны сложиться определенные условия, только тогда она "поплет". Пока в обществе таких условий нет, секту создать достаточно сложно. Все строго согласно правилам экономики – как только появляется потребность и спрос, тут же будет появляться предложение. Среди условий, с одной стороны - наивность молодежи и отсутствие жизненного опыта. В молодом возрасте людям можно вешать на уши любую лапшу, и они сами будут обманываться рады. То, что на роль ведущих выбрали именно молодых людей - тоже не случайно. Молодежь скорее поверит им, как людям "своим", из своей среды, чем каким-то седым дядькам, рассказывающим нудную теорию. Второй момент, причем очень важный. Сегодня в стране сложились очень плохие условия для развития бизнеса и жизни вообще. «Социальные лифты» (возможность карьерного роста и роста благосостояния) были перекрыты наглухо, и теперь единственный "пропуск" наверх - это родственные связи в кланах власти. У большинства молодых людей таких связей нет. В то же время у них есть перед глазами многочисленные примеры друзей и знакомых, которые получили 2-3 высших образования, имеют большой опыт работы по специальности, курсы и сертификаты, и при этом живут на зарплату 25 тысяч в регионе (или 50 тысяч в Москве), чего для нормальной жизни явно недостаточно. И они начинают думать - какого черта?! Учиться в университете, сдавать экзамены, чтобы потом пахать на дядю за копейки, которых с трудом хватит на оплату минимальных жизненных потребностей? И вот когда у них в голове созревают такие мысли, появляются наши ребята из СЕКТЫ, и предлагают им волшебную таблетку, которая позволит быстро, без изучения чего-либо, без опыта и практики, без усилий, открыть бизнес и заработать сотни тысяч рублей в месяц. Нужно только найти деньги на посещение их тренингов и курсов, и за 2 месяца вы можете стать Биллом Гейтсом, Уорреном Баффетом, короче, кем хотите. Понятное дело, что среди молодежи есть умные люди, которые сразу понимают, что бесплатный сыр бывает только в мышеловке, но большинство все равно на этот крючок попадает. После чего его «зомбируют» на этих тренингах по давно разработанной и успешно применяемой на Западе программе вовлечения в секты. Причем давно известно, что наибольший расцвет секты и разные мошеннические программы получают во времена кризисов и нестабильности, когда будущее туманно, и совершенно непонятно, чего ждать через полгода.

Эти ребята из СЕКТЫ работают очень профессионально. Много и красиво говорят, хорошо одеваются, демонстрируют знания различных западных «теорий успеха», «бизнес-цитат» и так далее, регулярно снимают качественные ролики и выкладывают их на Youtube, в которых ездят на очень дорогих машинах, живут и отдыхают в очень дорогих отелях очень дорогих курортов, и так далее. Одним словом – постоянно демонстрируют своим «клиентам», то есть молодежи, красивую жизнь, и говорят: - «Идите к нам, и вы будете такими же успешными». Причем, полностью подражая западным «гуру» успеха, они постоянно декларируют, что все, что нужно для

создания бизнеса и достижения жизненного успеха – это изменить свое мышление, сделать его более позитивным, научиться визуализировать свои желания. И совершенно ничего не говорят о практической стороне дела. О том, что бизнес – это очень серьезные знания, это дикий график работы, это огромная ответственность, риск. В итоге ребята создали себе очень многочисленную армию «зомбированных» последователей, которые как раз, посещая курсы, платят за их красивую жизнь и дорогие автомобили. Вот они как раз в этой схеме и есть главные бизнесмены, которым схема выгодна, а остальные (слушатели) не получают совершенно ничего для себя полезного, кроме позитивной эмоциональной «накачки» на успех. А если пытаются создавать свой бизнес, то очень быстро разоряются, и понимают, что в реальной жизни все совсем не так, как красиво об этом говорят на тренинге. Что в реальной жизни есть законы, которые нужно соблюдать, есть сложные, а порой просто неразрешимые проблемы, которые нужно уметь решать. Некоторые после создания бизнеса с удивлением узнают, что нужно еще и налоги платить, и всем «проверяюще-контролирующим» органам «давать на лапу», и так далее – а на тренингах им об этом никто не говорил. Сегмент мошенниками выбран очень удачно, потому что известно, что самые легко внушаемые люди – это люди без образования очень молодого или очень пожилого возраста. Но так как у пенсионеров денег особо много не вытрясешь, новое поколение создателей сект нацеливается на молодых, которые с готовностью берут кредиты на дорогие покупки (в том числе и на посещение всех этих тренингов). Основное отличие «зомбированного» сектанта от нормального человека – это категорическое нежелание воспринимать любую другую точку зрения, кроме той, которую озвучивает «гуру» (тренер, коуч) на тренингах. Происходит это потому, что ведущие сект сознательно и последовательно создают в головах слушателей непробиваемую стену для любой сторонней информации, не соответствующей и/или противоречащей тому, что говорит «гуру». Это называется «устранение объекта воздействия от источников альтернативной информации». Как я уже говорил, все эти техники вовлечения в секты уже десятилетия назад отработаны на Западе, где все начиналось с сект религиозных, проповедников и т.д.

Мораль такова – нужно очень внимательно относиться ко всем появляющимся сегодня «продавцам волшебных таблеток», которые предлагают научить вас, как «тратить деньги, делать долги, ни за что не отвечать и иметь успешный бизнес». Нужно понимать, что чудес не бывает. Для любого успеха обязательно нужен труд и упорство (ну, или, как в российском варианте, способность входить в доверие к людям, выстраивать красивые мошеннические схемы, и т.д.). Никакие «покрывания» и «попукивания» не способны изменить реальность. Если вам предлагают программу вроде «успех без усилий» - это 100% мошенники, ищущие желающих получить бесплатный сыр из мышеловки. Так как в основной своей массе молодежь не обладает достаточными знаниями и уровнем критичности оценки поступающей информации, нужно стараться хотя бы не «вляпаться» в крупные неприятности и материальные потери. Также рекомендую относиться с определенной долей скептицизма к так называемым «историям успеха», особенно к тем, которые рассказывают тренеры, коучи, «гуру успеха», и так далее. Эти истории могут быть как полностью вымышленными (именно так обычно и бывает), так и не содержать каких-то важных деталей (например, того, что человек организовал бизнес по производству бытовок для рабочих не потому, что он такой умный и нашел свободную нишу на рынке, а потому, что его дядя – заместитель мэра города, и родственник одного из топ-менеджеров Газпрома, которому наш бизнесмен и продает эти бытовки).

Лично мое отношение к предпринимательству, к работе «на себя», таково: я считаю, что работать «на себя» – это здорово! Однако, на это способны только порядка 5% людей. На мой взгляд,

предпринимателем нельзя стать, им нужно родиться. Нужно именно от природы иметь некоторые критически важные для любого предпринимателя черты характера – например, склонность к риску, азартность, необыкновенную работоспособность, энергичность, острое нежелание «работать на кого-то», стремление доказать всему миру, что ты достоин большего, обладание хорошо развитой интуицией, способностью быстро решать сложные задачи, разбираться в людях, уметь располагать их к себе, договариваться, и так далее. Научиться этому вряд ли возможно, нужно быть таким изначально. Потому что предприниматель бизнесом живет 24 часа в сутки, он не занимается им «с 9 до 18 часов». Предприниматель не может позволить себе заболеть, уволиться, уйти домой пораньше. А в сложные времена предприниматель работает 7 дней в неделю без всяких выходных и праздников. Если человек – предприниматель, то это всегда заметно с самого детства. Очень многие сегодняшние бизнесмены начали фактически заниматься бизнесом еще в начальной школе, когда продавали своим одноклассникам жевательные резинки или пластинки с музыкальными записями. То есть предприниматель, бизнесмен – это совершенно другой характер по сравнению со стандартным-средним человеком. Он по-другому смотрит на мир, он видит возможности там, где другие не видят ничего кроме проблем. Это нужно хорошо понимать – далеко не каждому дано стать бизнесменом, и далеко не каждому дано стать богатым и счастливым в жизни. А вот различные представители бизнес-секта как раз утверждают обратное – любой может стать бизнесменом, богатым и счастливым человеком, причем, особо не напрягаясь, лишь изменив свое мышление, и научившись позитивно смотреть на мир. Ясное дело, что это наглое вранье. Позитивное мышление – это очень хорошо. Но для успеха этого мало. Это лишь один из необходимых компонентов мозаики.

Еще один интересный момент – такое впечатление, что в России сегодня в бизнесе разбираются ну абсолютно все. Все читают книги по бизнесу, «бизнес-цитатники», «бизнес-романы» и пр. Знают, что с друзьями бизнес вести не стоит, а с чужими – стоит. И так далее. Все знают все о бизнесе, а бизнесменов очень мало. И те, кто бизнес имеет, не читали ни одной книжки по бизнесу, когда его создавали (посмотрите интервью с Евгением Чичваркиным). Потому что они живут в других условиях – в жестокой реальности бандитской власти, а не в мире прекраснодушных джентльменов из Гарварда, пишущих книги по бизнесу. Бизнесмены в России вообще исчезающий вид. Условия для ведения бизнеса в России – одни из худших в мире. Где-то в одном ряду с беднейшими странами Африки, где местные аборигены до сих пор бегают в набедренных повязках, и режут друг друга по любому поводу.

В любом случае – если вы решили заняться бизнесом, то это очень похвально. Нужно только помнить одну вещь – придется очень много работать, придется рисковать своими деньгами и имуществом, придется решать разные нерешаемые вопросы вроде допустимой суммы взяток проверяющим органам, так, чтобы остаться «на плаву», а не «без штанов». И ни в каких учебниках вы не найдете инструкций, как правильно все это нужно делать. Тем более – в переводных западных учебниках. Чтобы наглядно увидеть, как делается бизнес в России, посмотрите фильмы про бизнес в 90-х годах – про «коммерсов», «терпил», «понятия», «терки», «стрелки», «попутанные рамсы», «непонятки», и прочее. Это и есть сегодня бизнес в России. Ведь с тех времен мало что изменилось – лишь оболочка, внешняя сторона, стала немного другой. Бандиты переоделись в костюмы от Brioni и стали депутатами Государственной думы и Совета Федерации, бизнес теперь «крышуют» не рэкетиры в кожаных куртках, а силовики (милиция, ФСБ, МЧС и т.д.), они же устраивают рейдерские захваты предприятий, устраняют конкурентов методом заведения фиктивных уголовных дел, и так далее. Но все это – внешние перемены. Сами же правила игры практически не изменились. Создавать бизнес на основе некоторого административного ресурса в

виде связей, дружеских или родственных, можно, но тут свои проблемные места. Дело в том, что весь бизнес делится по сферам влияния кланов у власти. Пока клан, с которым вы связаны дружескими, родственными, или еще какими-то связями, силен, имеет влияние на принимаемые в регионе решения, с вашим бизнесом будет все нормально. Но стоит только балансу сил измениться, а позициям клана, который вас «прикрывает», ослабеть, вы можете очень быстро как совсем лишиться бизнеса, так и попасть за решетку, если не согласитесь подарить или отдать бизнес за бесценок новой команде, которая укрепила свое влияние. Так как между властными кланами постоянно идет борьба за влияние, власть и доходы, то всегда есть вероятность того, что ваш хорошо отстроенный бизнес у вас в какой-то момент просто отберут. Кстати, именно поэтому иностранные инвесторы так неохотно вкладываются в российский бизнес, если это не компании уровня Газпрома, Лукойла, Роснефти, и так далее. А российские компании предпочитают регистрировать недвижимость на офшорные фирмы. Потому что права собственности очень слабо защищены. В любой день к предпринимателю может прийти какой-нибудь представитель местной «элиты» и попросить отдать бизнес. Если тот откажется, то его запросто могут посадить за решетку по сфабрикованному делу или даже убить, а бизнес просто захватить с помощью ОМОНа, то есть произвести рейдерский захват.

22. Тотальная безответственность в современных системах

Я об этом уже кратко упоминал. Здесь лишь немного разовью тему, потому что тенденция довольно интересная. На мой взгляд, мир погряз в безответственности. В желании взять все права себе и отдать все обязанности кому-нибудь другому вместе с ответственностью за решения. Я так подозреваю, что эта инфантильность пришла к нам с Запада вместе с демократией и капитализмом, потому как эти явления суть одного порядка. Например, что есть структура большой корпорации? Или даже средней? Это огромное количество уровней управления, начальников, начальников начальников и начальников начальников начальников. Неужели все это нужно для того, чтобы управлять компанией? Да, некоторое количество уровней управления необходимо. Но только значительно меньше, чем имеется сейчас. Текущая структура всех без исключения средних и крупных компаний строится по принципу минимизации личной ответственности, и желания максимально снизить все возможные риски на каждом этапе. Именно так появилась служба HR, которая проводит собеседования с кандидатами. Именно отсюда появились многочисленные этапы собеседований, вплоть до 10 штук, когда будущего сотрудника собеседуют все кому ни лень – начальники всех отделов и люди, вообще не имеющие никакого отношения ни к сотруднику, ни к его работе, ни к его отделу. Это способ «размазать» личную ответственность за найм по всем, чтобы в случае чего всегда можно было сказать что-то вроде «но ведь его же все остальные одобрили!» (читай – «я лично ни при чем»). А сами менеджеры по персоналу (HR), которые используют в работе значительное количество всяких псевдонаучных тестов, кейсов, анализ жестов, мимики и прочее? Зачем? Формально - чтобы более качественно и обоснованно вести отбор и отсекают неадекватных или непрофессиональных, морально неустойчивых, и всяких других «плохих» соискателей. А на самом деле? Чтобы, используя все эти тесты и методики, снять с себя ответственность за результат подбора («ну он же успешно прошел все наши тесты!»). Отсюда же - директор по персоналу.

А совещания в компаниях? Собирают вообще всех, кого смогли найти, большинство из которых вообще ни при чем, и никак не влияет на обсуждаемый вопрос, никак не заинтересовано в обсуждении. Сюда же – огромное количество заместителей директора, советников, консультантов

в штате компании, руководителей среднего и низового звена (причем даже там, где для эффективной работы они вообще не нужны) – чтобы гендиректор смог размазать ответственность за решения по всем своим замам тонким слоем, и перед акционерами не выглядеть бледно в случае возникновения проблем. Мелкие компании тоже не отстают. Директор продуктового магазина никак не может решить, стоит ли вводить в ассортимент квас. С одной стороны – может и будет продаваться, а с другой – вроде люди местные сами его варят. И директор приглашает маркетолога, который проводит исследования, фокус-группы, замеры, аудиты, строит прогнозы и анализы ассортимента, по результатам которых оказывается, что вводить продукт невыгодно, продаваться он не будет, издержек не покроет. Правда, соседний магазин через месяц вводит в ассортимент квас, и он продается там «на ура». Почему? Потому, что директор другого магазина рискнул. Положился на свою интуицию и знание местного рынка, и рискнул. А директор первого магазина, вместо того, чтобы рискнуть и ввести к себе в ассортимент квас, приглашает маркетолога. Зачем? Затем же – максимально снизить риски (ему кажется, что так он снижает риск неудачи) и возложить ответственность за принятие важного решения на кого-нибудь другого (в данном случае – на маркетолога - он же все делает "по науке"). Спрашивается – что же это за такой предприниматель, который боится рисковать? Так что болезнь безответственности тотальная и очень серьезная, сверху и до самого низа. Желание везде по максимуму застраховаться, перестраховаться, пере-перестраховаться, учесть все мыслимые и немыслимые риски и свести опасность к нулю, или даже отрицательной величине. Это очень плохо для развития, это очень плохо для лидерства. И именно от этого со временем разрушается общество согласно закону сохранения рисков - минимизация индивидуальных рисков членов системы («моя хата с краю», «меня это не касается») приводит к постоянному росту общесистемных рисков вплоть до слома всей системы (распаду общества). И именно поэтому в нашем обществе так мало лидеров, потому что лидерство предполагает инициативу и ответственность за свои решения. Личную, а не размазанную на 50 человек, вплоть до уборщицы тети Клавы.

Хочу добавить несколько слов по поводу книги. Я постарался описать в ней все самые важные моменты работы, и все самые яркие ситуации, из которых нужно сделать выводы. Безусловно, я что-то упустил, что-то забыл описать, что-то описал недостаточно подробно. Маркетинг – это вообще бесконечная тема, как Вселенная. В ней столько тонкостей и ветвлений, что не поместится ни в одну книгу. Поэтому если у вас возникнут вопросы, вы можете мне их задать по электронной почте – если смогу, я обязательно на них отвечу.

Хоть я и писал эту книгу не ради денег, но если она вам понравилась, если вы нашли в ней что-то полезное для себя, если она смогла устранить брешь в вашем понимании каких-либо процессов, вы можете меня поблагодарить за работу, переведя какую-либо сумму (по желанию) на мой кошелек Яндекс. Деньги – **4100 1815 8643 08**

Дмитрий Орлов, Краснодар, октябрь 2013

orlov.dmitry2@yandex.ru