

18+

СЕРГЕЙ КРУГЛЕНКО

СТРАТЕГИЯ



NET

КРЕМАТОРИЙ БИЗНЕСА

Сергей Кругленко

**Стратегия NET.
Крематорий бизнеса**

«Издательские решения»

Кругленко С.

Стратегия NET. Крематорий бизнеса / С. Кругленко —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-688683-4

Книга «Стратегия NET» — это безжалостный диагноз и пошаговый план реанимации. • «Компас руководителя» — простую систему из 4-х решений, которая заложит фундамент вашей стратегии на одном листе. • Модель «Архитектор и Бригада» — четкое разделение ролей. • Маршрут на 90 дней — конкретный план действий, чтобы вывести бизнес из тактической комы. Эта книга — для первых лиц и СМО маркетинга, которые готовы перестать тушить пожары и начать строить управляемый, прибыльный и системный маркетинг.

ISBN 978-5-00-688683-4

© Кругленко С.
© Издательские решения

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
Мы не строим — мы тушим пожары	6
СИМПТОМЫ ХАОСА	9
Глава I	10
Короткий горизонт: от агонии месяца к лихорадке года	10
Хроническая аритмия и «синдром горящего стула» в малом бизнесе	10
Тактический адреналин: игла, на которой сидит ваш бизнес	12
Цена зависимости: что вы теряете на самом деле	12
Хроническая проблематика декабря и ежегодная лихорадка крупного бизнеса	13
Освоение бюджета VS создание ценности	13
Цена ошибки В ЦИФРАХ: анатомия слитого бюджета	15
Короткий горизонт: почему декабрь убивает стратегию	16
Диагностический чек-лист для CEO	18
Глава II	19
Вакансия-монстр: в поисках маркетолога-единорога	19
Заблуждение №1. Миф о ложной экономии	20
Заблуждение №2. Карго-культ инструментов	21
Заблуждение №3. Жажда тотального контроля	22
Цена ошибки в цифрах: сколько стоит единорог	23
Голос из окопов: монолог HR-директора	24
Итог: наём дилетанта и слитый бюджет	24
Диагностический чек-лист для CEO	25
Глава III	26
«Все побежали, и я побежал»: погоня за трендами как имитация деятельности	26
Стратегический вакуум и страх отстать (FOMO)	26
Цена имитации: потеря фокуса и демотивация команды	27
Пример из практики (B2C): Битва за Reels	28
Цена ошибки в цифрах: стоимость одного «хайпа»	29
Голос из окопов: монолог SMM-специалиста	30
Лекарство от FOMO: стратегический фильтр из пяти вопросов	30
Пример из практики: хайп вокруг нейросетей	31
Диагностический чек-лист для CEO (Главный исполнительный директор)	32
Глава IV	33
Воронка душегуба: как «прогрев» и спам подменили собой отношения	33
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Стратегия NET Крематорий бизнеса

Сергей Кругленко

*С любовью и благодарностью моей маме — человеку, который
научил меня любить, верить и жить*

© Сергей Кругленко, 2026

ISBN 978-5-0068-8683-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ВВЕДЕНИЕ

Мы не строим — мы тушим пожары

Эта книга — о хронической болезни, которая превратила российский бизнес в вечную пожарную команду. Болеют все: собственники, топ-менеджеры, маркетологи и HR. Они одержимы тактикой — быстрыми лидами, дешёвым наймом, срочными продажами. Фокус на короткой дистанции съедает будущее. Вместо того чтобы выстраивать стратегию, которая позволит компании выстоять в любой шторм, а мы латаем дыры и радуемся выполненному плану на неделю. Мой диагноз основан на сотнях часов переговоров и видеоконференций, где я наблюдал эту агонию вблизи. Пришло время лечиться.

Эта книга — для тех, кто устал бегать с ведром и тушить пожар. И я хочу сразу определить, чем эта книга не является. Это не учебник по маркетингу. Здесь вы не найдёте инструкций, как настроить таргетированную рекламу или написать «продающий» текст. Интернет и книжные полки завалены таким контентом. Эта книга о нашем доме, стране, бизнесе. Она — о причинах. О том, почему все эти инструменты, все эти тактические действия не работают, если у компании нет фундамента — стратегии.

Эта книга — где нет трюков и «секретных фреймворков». Будет нормальный русский язык, минимальная терминология и управленческие решения, которые можно принять и внедрить в реальной российской компании — с её бюджетами, рублёвой экономикой и привычкой жить от квартального планирования до «дальних берегов».

Моя цель — не просто описать проблему. Моя цель — дать вам новый компас. Компас стратегического мышления, который позволит вам отличать «суету перед поражением» от «медленного пути к победе». Который поможет вам наконец отвязать свой бизнес от дерева и начать настоящее, осознанное восхождение.

Зачем вообще говорить о стратегии, если «надо делать продажи сейчас». Потому что «сейчас» — съедает завтра. Когда бизнесом управляют отчёты месяца, решения становятся короткими и дорогими: скидка, новый канал, «срочный» ребрендинг, очередной подрядчик. На бумаге всё кипит, в кассе картина хуже: выручка дрожит, маржа тоньше, команда вымотана. Это не про лень или «плохих людей». Это про отсутствие зафиксированного направления — понятного ответа на три вопроса: кому мы продаём в первую очередь, какое обещание ценности даём именно этому клиенту, от чего сознательно отказываемся, чтобы не распыляться.

В книге я буду говорить «стратегическое направление» и «архитектор» вместо абстрактного «стратегия» и «СМО». Так точнее. Стратегическое направление — это выбор и границы. Оно помещается на один лист. На нём коротко записано: наш главный клиент, наше конкретное обещание, преимущества, которые поддерживают цену, и список того, чего мы не делаем, даже если очень хочется. Этот лист — не плакат для стендапа. Это рабочий инструмент: по нему сверяют планы и спорят о приоритетах. Его защищают от «давайте попробуем ещё вот это». Его обновляют по факту новых знаний, а не по настроению.

Почему именно в России стратегическое управление маркетингом часто «не взлетает». Причин несколько, и они приземлённые:

Короткий горизонт. Финансовые и операционные ритуалы устроены так, что декабрь, квартальная отчётность и новые специалисты маркетинга подменяют долгий выбор. Деньги тратятся на «освоить», а не на «усилить преимущество».

Функция без статуса. Маркетинг остаётся «сервисом», а не участником управленческих решений. Руководитель маркетинга не сидит рядом с первым лицом, у него нет права остановить запуск, который ломает выбранное направление.

Нечёткие роли и найм «универсалов». Когда «решить» и «сделать» в одном человеке, операционка неизбежно съедает выбор. Отсюда вечные герои-спасатели месяца и хроническая усталость команды.

Рынок подрядчиков устроен под быстрые эффекты. Подрядчикам проще показать красивую цифру «завтра», чем вместе с вами строить преимущество «через квартал».

Учёт ради отчёта. Цифры копят, но не превращаются в действия: редко звучит простое «это не наш клиент» или «эту активность закрываем навсегда».

Как устроена книга.

Мы будем говорить о том, почему российский бизнес в массе своей пренебрегает этим фундаментом, предпочитая возводить небоскрёбы на песке. Мы вскроем системные ошибки в мышлении, в найме, в управлении, которые превращают маркетинг из двигателя роста в затратную статью и центр головной боли.

Именно поэтому книга написана для первых лиц. Потому что стратегические болезни лечатся только сверху. Бесплезно отправлять «пожарного» -маркетолога на курсы по архитектуре, если «главный архитектор» — собственник — требует от него тушить пожары здесь и сейчас, измеряя его эффективность количеством выездов, а не качеством построенного здания. Проблема всегда находится на том уровне, где принимаются ключевые решения о распределении ресурсов и векторе развития.

Структура книги повторяет логику работы врача — от симптомов к причинам и плану лечения. Этот подход позволит нам не заблудиться в деталях, а системно разобраться в проблеме.

Три части — от честной диагностики к конкретному плану.

Часть I «Симптомы хаоса». Мы разберём типовые «болезни» короткого взгляда: «горящий стул», декабрьский синдром, культ универсала, подмену стратегии тактикой, отчёты без решений. Не ради обвинений, а чтобы увидеть причинно-следственные связи.

Часть II «Причины поломки». Почему функция маркетинга не участвует в управлении, откуда берутся неверные вакансии, как «срочно» побеждает «важно», что уже даёт закон и профстандарт и как опереть это на практику без бюрократии.

Часть III «Диагноз и маршрут». Один лист со стратегическим направлением, разделение труда «кто решает — кто делает — кто согласует — кого держим в курсе», календарь внедрения на 90 дней и ритуалы года, которые удерживают выбор в форме. Плюс короткий набор управленческих метрик на понятном языке: что смотреть в рублях и в поведении клиентов.

Как читать и внедрять. Книгу можно пройти подряд за пару вечеров, но лучше — постраться с обсуждением в команде и применением на практике. Каждая глава заканчивается разделом «Что делаем завтра» — не лозунгами, а списком конкретных действий: встреча, доку-

мент, решение о закрытии лишнего, договорённость между функциями. Примеры в книге — короткие, обезличенные и только там, где без них теряется смысл. Это не «истории успеха», а иллюстрации типовых решений.

Чего здесь не будет. Мы не будем звать вас «всеми силами на все каналы», не будем спорить о вкусах креатива, не будем рисовать гигантские матрицы ради вида. Мы не будем называть фамилии и раздавать ярлыки. Нам важнее, чтобы у вас появился рабочий документ на один лист и три-четыре ритуала управления, которые выдержат годы.

Как понимать термины. При первом упоминании я даю расшифровку в скобках простыми словами. Полный словарь будет в конце книги.

Что изменится после внедрения — в делах, а не в лозунгах.

В речи компании появится устойчивость: одно и то же обещание ценности будет звучать одинаково в звонках, письмах, объявлениях и на встречах продаж. Не десять слоганов, а одна понятная мысль для выбранного клиента.

Бюджет перестанет расплзаться. Вы начнёте сознательно закрывать лишние направления и фиксировать это как управленческое решение, а не «аккуратно переносить на потом».

Скидки станут инструментом, а не привычкой. Их доля в чеках снизится без провала по выручке — за счёт объяснённой ценности, а не за счёт «везения канала».

Команда станет спорить предметнее и работать ровнее. Встречи сместятся от обсуждения кликов к обсуждению клиентов и денег. Решения будут приниматься быстрее, потому что есть с чем сравнивать: со стратегическим направлением на одном листе.

В цифрах сначала подтянется маржа и средний чек, затем стабилизируется выручка. Это нормальная траектория, когда компания перестаёт «бежать врозь» и концентрируется.

С чего начать прямо сейчас, до чтения первой главы. Возьмите чистый лист и черновиком запишите три вещи: кого вы считаете своим главным клиентом на ближайшие три месяца, какую конкретную пользу вы обещаете именно ему, от чего готовы отказаться ради фокуса. Если это трудно — тем более нужно читать дальше. В следующих главах мы превратим этот черновик в рабочий документ, договоримся о ролях, введём еженедельные и квартальные ритуалы и пройдем маршрут внедрения без «героизма» и с понятными контрольными точками.

Эта книга не про «идеально». Она про то, как сделать достаточно хорошо, чтобы бизнес поехал дальше — без лотереи, без «освоения ради освоения» и без вечного ощущения, что вы всё время заняты, но мало что меняется. Начнём с главного симптома — короткого горизонта. В первой главе разберём, как он возникает, сколько стоит и как перевести компанию на управление направлением, а не списком срочных задач.

СИМПТОМЫ ХАОСА

Бизнес — это живой организм. И как любой организм, он может болеть. Иногда болезнь очевидна — кассовый разрыв, падение продаж, массовый отток клиентов, необдуманные действия. Это агония, которую видит даже слепой.

Но гораздо опаснее скрытые, хронические заболевания. Организм ещё ходит, ест и даже пытается бегать, но внутри него уже развивается патология, которая рано или поздно приведёт к коллапсу. Руководитель смотрит на красивые дашборды и видит здоровые румяные щёки, не замечая внутренней гангрены.

В этой части мы выступим в роли диагностов. Мы не будем лечить. Мы будем безжалостно вскрывать и описывать симптомы. Мы рассмотрим самые частые и самые опасные из них, те, что поразили российский бизнес. Каждый из этих симптомов — от абсурдных вакансий до выжигающих воронок — кажется отдельной проблемой. Но это ложь.

Все они — лишь метастазы одной раковой опухоли. Имя этой опухоли — **отсутствие стратегического маркетинга**.

Читая эту часть, примеряйте каждый симптом на свою компанию. Будьте честны с собой. Признание болезни — первый и самый сложный шаг на пути к выздоровлению. Если вы узнаете себя хотя бы в двух главах из четырёх — у меня для вас плохие новости. Ваш бизнес болен. И если не начать лечение, он умрёт.

Не пытайтесь сразу найти решение. Сейчас ваша единственная задача — диагностика. Честная, беспощадная, тотальная. Если вы пройдёте этот этап, не закрыв книгу и не найдя себе сотню оправданий, — у вас есть шанс. Если нет, то дальнейшее чтение бессмысленно. Мертвецу не поможет лучшая в мире инструкция по здоровому образу жизни.

Итак, начнём вскрытие. Первый, самый очевидный и самый распространённый симптом — ампутация будущего. Болезнь, которой страдает 99% российского бизнеса, — короткий горизонт.

Глава I

Короткий горизонт: от агонии месяца к лихорадке года

Если бы стратегические болезни можно было классифицировать, то «короткий горизонт планирования» был бы чумой XXI века. Это не просто плохая привычка. Это вирус, поражающий мышление руководителя и превращающий потенциально великую компанию в дёрганого, вечно напуганного подёнщика. Он заставляет бизнес не строить будущее, а судорожно выживать в настоящем. Он ампутирует у компании способность мыслить категориями «активов» и «инвестиций», заменяя их на «расходы» и «срочные задачи». Вся деятельность компании превращается в бесконечное тушение пожаров, а главным топливом для этого костра становятся ваши же деньги, сгорающие без следа и пользы.

Этот вирус коварен и умеет мутировать. Он проявляется по-разному в зависимости от размера и культуры компании, но суть болезни всегда одна — компания теряет способность к долгосрочным системным действиям, которые и являются фундаментом настоящего маркетинга. Вместо этого начинается тактическая горячка, в огне которой бездумно сгорают и последние тысячи малого предпринимателя, и миллионы корпоративного гиганта.

У этого вируса есть две основные формы, два лика одной и той же болезни: **хроническая аритмия малого бизнеса и ежегодная лихорадка крупных компаний**. И прежде, чем мы начнём их препарировать, вы должны понять: владелец небольшой компании, который требует от нового маркетолога «отбить зарплату» в первый же месяц, и совет директоров промышленного гиганта, ритуально сжигающий миллионы в декабре, — это пациенты одной и той же клиники. Просто лежат они в разных палатах. Симптомы отличаются, но диагноз — один. И в основе этого диагноза всегда лежит одно и то же действие — бессмысленное, паническое сжигание денег.

В этой главе мы вскроем обе формы этой болезни. Вы увидите себя в зеркале, узнаете свои решения и, возможно, впервые поймёте, почему все ваши титанические усилия по «развитию» на самом деле являются бегом на месте, а деньги утекают сквозь пальцы.

Хроническая аритмия и «синдром горящего стула» в малом бизнесе

Начнём с 90% российского бизнеса. С тех, для кого слова «освоение годового бюджета» звучат как анекдот из жизни олигархов. Здесь, в окопах малого и среднего бизнеса (МСП), нет никаких «неосвоенных миллионов» в конце года. Здесь царит другая, гораздо более жестокая и прозаичная реальность — реальность ежемесячного или, в лучшем-то случае, квартального выживания.

Здесь горизонт планирования сжат не до года, а до 30 дней. Бизнес живёт не по стратегии, а по выписке с банковского счёта. Главный вопрос, который собственник задаёт себе каждое утро, — не «Как нам увеличить долю рынка через три года?», а «Чем платить зарплату и аренду через две недели?».

В такой экосистеме выживания маркетинговый бюджет не выделяется — он выцарапывается. Каждый рубль, потраченный на рекламу, — это не инвестиция в будущее, а отчаянная ставка в казино, которая должна окупиться немедленно. Это порождает то, что я называю «синдром горящего стула» для любого, кто приходит на позицию маркетолога.



Собственник, нанимая нового специалиста, смотрит на него не как на архитектора, а как на волшебника, который должен сотворить чудо прямо сейчас. Он не даёт ему времени на диагностику, на исследование, на построение системы. Он сажает его на стул, под которым уже тикает таймер обратного отсчёта.

Внутренний диалог такого собственника прост, логичен с его точки зрения и абсолютно убийственен для стратегии: *«Я плачу этому парню 100 тысяч рублей в месяц. Плюс 50 тысяч я дал ему на рекламу. Итого 150 тысяч. Это деньги, которые я мог бы положить себе в карман или вложить в товар. Если до конца месяца он не принесёт мне сделок на 300 тысяч, чтобы хотя бы окупить себя и принести копеечную прибыль, — он профнепригоден, и я ищу нового».*

Это не мышление инвестора. Это мышление ростовщика, который выдал кредит под чудовищные проценты и ждёт возврата долга с первого дня, стуча кулаком в дверь.

В такой парадигме любые долгосрочные стратегические действия становятся не просто нежелательными — они становятся невозможными. Они приравниваются к саботажу. Попытка маркетолога поговорить о чём-то, что не даёт результата в течение 30 дней, воспринимается как некомпетентность или откровенное издевательство.

Работа над брендом? *«Какая, к чёрту, узнаваемость? Ты о чём? Мне клиенты с деньгами нужны завтра, а не фанаты бренда через год! Твоя работа — лиды, а не ценности».*

SEO-оптимизация? *«Результаты через полгода? Ты издеваешься? За полгода мы три раза можем обанкротиться! Влей всё в Яндекс директ, там клики и заявки будут уже через час!»*

Контент-маркетинг, построение комьюнити? *«Писать какие-то статьи? Вести чаты? Записывать видео? Это всё болтовня и пустая трата времени. Дай мне 50 ливов к пятнице, и точка. Не можешь? Значит, ты плохой маркетолог».*

Таким образом, вся маркетинговая деятельность превращается в судорожный, лихорадочный поиск «быстрых углеводов». Компания подсаживается на иглу самых дорогих и самых

нестабильных каналов привлечения — прямой платной рекламы. Она перестаёт строить долгосрочные нематериальные активы (репутацию, органический трафик, лояльную базу, бренд), а занимается бесконечным «подносом патронов» для отдела продаж. Как только деньги на рекламу в Яндекс заканчиваются — поток клиентов мгновенно обрывается, и в компании наступает паника.

И этот порочный круг замыкается. Собственник, обжёгшись раз за разом на «дорогих лидах», делает вывод: «Маркетинг — это чёрная дыра, которая только жрёт деньги». И в следующий раз, нанимая маркетолога, он закручивает гайки ещё сильнее, требуя результата ещё быстрее и делая сжигание бюджета на тактику ещё более бессмысленным.

Тактический адреналин: игла, на которой сидит ваш бизнес

Давайте разложим этот феномен по косточкам, потому что это не просто красивая метафора, а самый опасный наркотик в арсенале руководителя. Это глубокая психологическая зависимость лидера от решения коротких, понятных, оперативных задач. Это кайф от ощущения себя «в центре событий», «в гуще борьбы», единственным человеком, способным решить проблему прямо сейчас.

Психологическая ловушка проста: мозг обожает быстрые победы. Стратегическая работа — это скучно, долго и неблагодарно. Её плоды отложены во времени и часто неосвязаемы. Нельзя получить мгновенное удовольствие от анализа рыночных трендов или построения системы найма. А вот лично вмешаться в ссору отделов, срочно переделать презентацию за «бестолкового» менеджера, за ночь придумать акцию, потому что горит план, — это чистое, концентрированное удовольствие. Мозг получает немедленную награду: выброс дофамина, чувство контроля и собственной незаменимости. Вы — герой дня. Проблема лишь в том, что эти «подвиги» каждый день сжигают ваше «завтра».

Как распознать адреналинового лидера? Вот его типичные повадки:

Руки в каждой бочке. Он не может удержаться, чтобы не влезть в чужую задачу, не перепроверить каждую мелочь, не дать «ценный совет» там, где его не просят. Он называет это «держать руку на пульсе», команда называет это микроменеджментом и тотальным недоверием.

Культ срочности. Его день состоит из череды «*Aaa, все горит!*». Любая задача, прилетевшая извне, становится важнее утвержденного плана. Он сам создает атмосферу хаоса, потому что именно в хаосе он чувствует себя нужным и эффективным.

Романтизация «авралов». Он гордится тем, что команда работала до полуночи, чтобы «спасти проект». Он рассказывает об этом как о боевом подвиге, не понимая, что любой аврал — это памятник его управленческой импотенции и отсутствию планирования.

Презрение к системе. Попытки внедрить регламенты, процессы, долгосрочные планы он саботирует фразами: «Некогда заниматься бюрократией», «У нас тут живой бизнес, а не корпорация», «Пока вы будете писать свои стратегии, конкуренты нас съедят».

Цена зависимости: что вы теряете на самом деле

Каждый такой «героический» рывок наносит три удара по вашей компании:

Вы создаете команду-инвалида. Зачем сотруднику думать, проявлять инициативу, брать на себя ответственность, если он знает: в критический момент прибежит шеф и всё решит? Сильные специалисты уходят из такой компании, потому что им не дают работать и

расти. Слабые и безынициативные остаются, потому что им удобно жить в тени «великого решателя проблем». Вы своими руками формируете коллектив беспомощных исполнителей.

Вы строите хрупкий, нестабильный бизнес. Вся система завязана на вас лично. Вы не можете уехать в отпуск, заболеть или просто отвлечься на стратегию. Без вашего круглосуточного вмешательства всё начинает сыпаться. Такой бизнес невозможно масштабировать, его почти невозможно продать, потому что главный его актив — это ваша энергия, а она не бесконечна.

Вы проигрываете стратегически. Пока вы виртуозно тушите мелкие пожары, ваши конкуренты строят неогороженные здания. Они методично захватывают доли рынка, выстраивают бренды, нанимают лучших людей, тестируют новые каналы. А вы, мокрый от пота и гордый очередной тактической победой, обнаруживаете, что поле битвы давно переместилось, а вы остались на выжженной земле, где уже не за что сражаться.

Тактический адреналин — это самообман. Он дает фальшивое чувство контроля и продуктивности. Но вопрос не в том, устали ли вы от вечной гонки. Вопрос в том, какую компанию вы на самом деле строите: устойчивый системный актив или просто площадку для своих ежедневных подвигов, цена которым — будущее?

Хроническая проблематика декабря и ежегодная лихорадка крупного бизнеса

Каждый год в тысячах крупных российских компаний наступает он — декабрь. Месяц, когда логика, здравый смысл и долгосрочное планирование приносятся в жертву на алтарь двух языческих богов: «Годовой премии» и «Неосвоенного бюджета».

Это священный ритуал, знакомый каждому. Начинается безумная, иррациональная суеда. Отдел маркетинга, который одиннадцать месяцев мог имитировать бурную деятельность, внезапно вспоминает, что в бюджете «остались деньги». Их нужно срочно «освоить». Не инвестировать, не приумножить, а именно освоить — сжечь, потратить, спустить в унитаз. Потому что, если этого не сделать, произойдет самое страшное в корпоративной вселенной: в следующем году бюджет урежут.

В топку летят миллионы. На закупку бесполезных ежедневников с криво нанесённым логотипом, дешёвых пауэрбанков, которые умрут через три зарядки, и календарей-трио, что осядут мёртвым грузом в каждом отделе. На размещение кричащей имиджевой рекламы в отраслевых журналах, которые никто не читает. На организацию помпезных корпоративов, главная цель которых — доказать, что отдел умеет тратить деньги.

Никто в этот момент не задаёт вопрос: «Какую ценность это создаст для бизнеса в долгосрочной перспективе?». Вопрос стоит иначе: «Как нам потратить N миллионов до 31 декабря и получить подписанные закрывающие акты?».

Это явление настолько системно и разрушительно, что заслуживает отдельного названия — «Декабрьский синдром». И это самый яркий, беспощадный и наглядный симптом того, что в компании отсутствует главное — стратегия. В компании сломан компас времени.

Освоение бюджета VS создание ценности

Ключевая проблема, которую вскрывает «Декабрьский синдром», — это подмена фундаментальных понятий в голове у менеджмента. В здоровом, стратегически ориентированном бизнесе, маркетинг оперирует логикой создания ценности. Каждый вложенный рубль рассмат-

ривается как инвестиция, которая должна вернуться в компанию с прибылью — не обязательно завтра, но в обозримом будущем. Инвестиции делаются не потому, что «есть деньги», а потому, что есть обоснованная гипотеза, что это вложение приведёт к росту доли рынка, увеличению LTV или снижению стоимости привлечения клиента вдолгую. Маркетинг в такой компании — это центр прибыли.

В больном бизнесе, живущем в парадигме короткого горизонта, маркетинг оперирует логикой освоения бюджета. Деньги воспринимаются не как инструмент для роста, а как ресурс, который нужно потратить в рамках отчётного периода, как талоны на питание в заводской столовой. Маркетолог из стратега превращается в завхоза. Его главная задача — не принести прибыль, а уложиться в смету и вовремя отчитаться. Его KPI — 100% освоение бюджета, а не рентабельность маркетинговых инвестиций (ROMI). Маркетинг в такой системе — это неизбежный центр затрат, чёрная дыра, эффективность которой измеряется лишь способностью потратить ровно столько, сколько выделили.



Эта подмена приводит к каскаду разрушительных последствий. Когда горизонт планирования сжимается до одного финансового года, а по факту — до одного квартала или месяца, компания в принципе теряет способность к долгосрочным, системным инвестициям, которые и являются сутью настоящего маркетинга. Начинается тактическая лихорадка.

Что становится первыми жертвами этой лихорадки? Всё, что не даёт мгновенного, измеримого результата:

Работа над брендом. Внутренний диалог тактика: *«Это долго, дорого и непонятно, как измерить результат к концу квартала. Совет директоров не поймёт. Давайте лучше запустим акцию „3 по цене 2“ и покажем рост транзакций».*

SEO-оптимизация. *«Первые результаты будут через полгода? Это вечность! Нам нужно „здесь и сейчас“. Давайте лучше вольём весь бюджет в контекстную рекламу. Там клики и лиды будут уже завтра, будет что показать в отчёте».*

Построение комьюнити. *«Выстраивать лояльность месяцами? Вести сложные диалоги? Это слишком сложно и непредсказуемо. Давайте просто купим рекламу у блогера, получим быстрые охваты и отчитаемся о миллионной аудитории».*

R&D и глубокий CustDev (исследование клиентов). *«Зачем нам тратить три месяца на интервью с клиентами, если можно за три дня склепать лендинг и посмотреть, „взлетит или не взлетит“? Если не взлетит, сделаем новый».*

Вся маркетинговая деятельность превращается в набор краткосрочных, не связанных между собой акций, главная цель которых — показать красивую цифру в отчёте к концу месяца. Компания перестаёт строить нематериальные активы (бренд, лояльность, органический трафик) и начинает заниматься бесконечным «генерированием транзакций» — максимально дорогим и нестабильным способом ведения бизнеса.

Цена ошибки В ЦИФРАХ: анатомия слитого бюджета

Иллюзии стоят дорого. Давайте посчитаем, во что на самом деле обходится компании один такой «декабрьский загул».

Представим себе среднюю B2B-компанию с годовым маркетинговым бюджетом в 24 миллиона рублей (по 2 млн в месяц). К декабрю, из-за неритмичного планирования, в бюджете «зависло» 5 миллионов. Руководство ставит задачу: «Срочно освоить до Нового года!».

Путь тактика (90% компаний): Маркетолог, подчиняясь приказу, распределяет бюджет:

Закупка «премиальной» сувенирной продукции (ежедневники, ручки, пауэрбанки с логотипом): 2 000 000 руб.

Размещение имиджевой рекламы на разворот в глянцевого отраслевого журнале: 1 500 000 руб.

Организация помпезного новогоднего фуршета для «ключевых партнёров»: 1 500 000 руб.

Итог: Бюджет освоен. Акты подписаны. Премии выплачены. Реальный бизнес-эффект — ноль. Сувенирка осядет в ящиках столов. Журнал пролистают и выбросят. Фуршет забудется на следующий день. 5 миллионов рублей были не инвестированы, а утилизированы.

Путь стратега (альтернативная реальность): Маркетолог-стратег приходит к руководству и говорит: «Осваивать бюджет — безумие. Давайте инвестируем эти 5 миллионов в актив, который будет кормить нас весь следующий год».

Создание главного отраслевого исследования. Компания нанимает аналитиков и проводит масштабный опрос 500 игроков рынка, чтобы выпустить уникальный отчёт «Состояние отрасли 202X: тренды, бенчмарки, прогнозы». На это уходит 4 000 000 рублей.

Создание digital-инфраструктуры для отчёта. На оставшийся 1 000 000 рублей создаётся качественный лендинг, настраивается система email-рассылки и запускается небольшая анонсирующая рекламная кампания.

Итог: В декабре — никаких видимых результатов, кроме расходов. Но в январе компания публикует исследование. Оно становится инфобомбой.

Все отраслевые СМИ пишут о нём со ссылкой на компанию.

Тысячи целевых клиентов (директора, менеджеры) скачивают отчёт, оставляя свои контакты. Компания получает базу из нескольких тысяч «тёплых» лидов.

Менеджеры по продажам получают идеальный повод для звонка: *«Иван Иванович, здравствуйте! Вы скачивали наше исследование. Давайте обсудим, как эти тренды могут повлиять на ваш бизнес?».*

Компания из «одного из поставщиков» превращается в интеллектуального лидера рынка.

Считаем цену ошибки: Стоимость тактического решения — это не просто сожжённые 5 миллионов. Это упущенная выгода. Не создав актив, компания в следующем году будет вынуждена тратить те же 1.5—2 млн в месяц на «холодное» привлечение клиентов через контекстную рекламу. Создав актив, она могла бы получать сотни тёплых лидов почти бесплатно, а рекламный бюджет направить на другие цели.

Таким образом, реальная цена «Декабрьского синдрома» в нашем примере — это не 5 миллионов, а 15—20 миллионов рублей упущенной выгоды и потерянная возможность стать номером один в умах клиентов. Вот что на самом деле стоит привычка «осваивать бюджеты».

Голос из окопов: монолог маркетолога

«Каждый ноябрь у меня начинается паническая атака. Я знаю, что скоро придёт ОН. Финансовый директор. И скажет сакраментальную фразу: «У нас на маркетинге висит три миллиона. Надо потратить». И всё. Мозг отключается. Все мои планы по SEO-оптимизации, по выстраиванию контент-маркетинга, которые я вынашивал полгода, летят в трубу. Потому что это «долго». А надо «быстро».

В прошлом году мы за неделю до праздников заказывали печать 2000 настенных календарей. Типография работала в три смены, мы платили за срочность тройной тариф. В итоге криво напечатали логотип. Половину тиража просто выбросили. Зато «освоили» 700 тысяч. Я чувствовал себя не маркетологом, а соучастником преступления. Я помогал своей же компании сжигать деньги, чтобы в следующем году мне снова дали деньги на то, чтобы я их сжигал. Иногда мне кажется, что я работаю в гигантском крематории для кунгур».

Короткий горизонт: почему декабрь убивает стратегию

Есть ещё одно, не столь очевидное, но гораздо более разрушительное последствие жизни в парадигме короткого горизонта. Эта система создаёт идеальные условия для эрозии таланта — она систематически вымывает из компании самых ценных кадров и способствует накоплению посредственностей.

Сильные специалисты, настоящие маркетологи-стратеги, не могут долго существовать в такой среде. Их мышление ориентировано на построение систем, на долгосрочный результат, на создание активов. Им физически больно заниматься бессмысленным «освоением бюджета». Когда сильный специалист приходит к руководству с предложением проекта по развитию бренда с горизонтом в два года, а в ответ слышит: «Это всё хорошо, но что у нас с лидами на этой неделе?», он понимает, что попал не по адресу. Он видит, что компания не ценит его главный навык — умение мыслить вдолгую. Такие люди либо уходят сами через пару месяцев в компании, где им дадут строить, либо их «выживает» сама система, которой не нужны умные, а нужны послушные.

Кто же остаётся и процветает в мире «тактического адреналина»? Исполнители. Люди, для которых главный KPI — это процесс, а не результат. Они виртуозно пишут отчёты о количестве запущенных кампаний, сделанных постов и потраченных денег. Они не задают лишних вопросов. Им комфортно существовать в режиме «сказали — сделали». Система поощряет их за суету и исполнительность, не требуя реального влияния на бизнес-показатели.

В результате за несколько лет в компании происходит отрицательная селекция. Умные и амбициозные уходят туда, где им дают созидать. Слабые и безынициативные остаются, потому что здесь им тепло и безопасно. Отдел маркетинга превращается в болото, неспособное гене-

рировать ничего, кроме активности. И собственник, глядя на всё это, делает финальный ошибочный вывод: «Маркетинг не работает». Нет, это не маркетинг не работает. Это ваша система отторгла тех, кто мог заставить его работать.

Пример №1 (B2B). Завод по производству железобетонных изделий (ЖБИ) в конце года сталкивается с необходимостью «освоить» 3 миллиона рублей маркетингового бюджета.

Тактическое решение (путь, который выбирают 9 из 10): заказать полноцветную имиджевую рекламу на разворот в главном деловом журнале «РБК». Аргументы директора по маркетингу: «нас увидят все участники рынка», «это повысит узнаваемость», «конкуренты так делают».

Результат: Бюджет освоен. Акты подписаны. Премия получена. Реальный эффект — ноль. Журнал «полистают» за кофе и выбросят. Целевая аудитория — инженеры-проектировщики и начальники отделов снабжения — этот журнал не читают и решения так не принимают. 3 миллиона рублей были просто сожжены ради иллюзии деятельности.

Стратегическое решение (путь, который почти никто не выбирает): инвестировать эти 3 миллиона в создание полных, профессиональных BIM-моделей с сертификацией, для всей линейки своей продукции и выложить их в открытый доступ на сайте.

Результат: В декабре и январе — никакого видимого эффекта. Директор в ярости, премия под вопросом. Но через три-четыре месяца проектировщики по всей стране, работая над новыми объектами, начинают находить эти готовые модели. Им проще и быстрее заложить в проект не абстрактный ЖБИ, а конкретное изделие этого завода, потому что его модель уже готова и сертифицирована. Через полгода отдел продаж фиксирует стабильный рост запросов от новых генподрядчиков. Завод не просто получил лиды, он стал частью инфраструктуры для своей целевой аудитории. Инвестиция начала работать вдолгую, создавая системное конкурентное преимущество.

Пример №2 (B2C). Сеть магазинов бытовой техники с остатком бюджета в 5 миллионов рублей.

Тактическое решение: запустить массированную предновогоднюю распродажу «Скидки до 70% на всё!». Закупить огромное количество цифровой рекламы с кричащими заголовками. Цель — быстро «слить» остатки склада и показать рекордную выручку в декабре.

Результат: Краткосрочный всплеск продаж. Бюджет освоен. Отчёт по выручке красивый. Но в долгосрочной перспективе бренд приучил свою аудиторию покупать только по скидкам. Лояльность размыта. В январе и феврале — глубокий провал в продажах, потому что все, кто хотел купить, уже купили по бросовой цене. Маржинальность бизнеса падает.

Стратегическое решение: инвестировать эти 5 миллионов в проект по глубокому анализу данных из CRM и программы лояльности. Нанять аналитиков для сегментации базы, выявления паттернов повторных покупок и прогнозирования оттока. Разработать и протестировать персонализированные механики для разных сегментов (например, предложить покупателю робот пылесос и через год специальное предложение на станцию самоочистки того же бренда).

Результат: В декабре — никаких всплесков. Только расходы. Но через 6 месяцев, на основе полученных данных, компания запускает новую, умную программу лояльности. Показатель повторных покупок (retention rate) за год вырастает на 15%. Средний чек увеличивается на 10%. LTV клиента растёт. Компания начинает зарабатывать больше не за счёт привлечения новых клиентов, а за счёт эффективной работы со старыми, что гораздо дешевле.

Но чтобы выбрать второй путь в обоих случаях, нужно иметь стратегическое мышление и горизонт планирования длиннее, чем до новогодних каникул.

Диагностический чек-лист для CEO

Задайте себе эти вопросы честно. Если хотя бы на три из них вы ответите «да», ваш бизнес страдает от «Декабрьского синдрома» и короткого горизонта планирования.

— Существует ли в вашей компании практика «освоения» остатков бюджета в конце года?

— Принимали ли вы или ваш отдел маркетинга решение о расходах с главной мотивацией «потратить, чтобы не урезали в следующем году»?

— Можете ли вы назвать хотя бы одну крупную маркетинговую инвестицию за последний год, прямой финансовый результат от которой вы готовы ждать более шести месяцев?

— Часто ли в вашей компании тактические задачи («запустить акцию») ставятся без привязки к долгосрочным целям («увеличить долю рынка на 5% за 3 года»)?

— Лучшие, самые инициативные маркетологи уходят от вас через полгода — год, в то время как «послушные исполнители» работают годами?

— Обсуждается ли маркетинговый бюджет на год как цельная инвестиционная программа или как набор из двенадцати ежемесячных смет?

Короткий горизонт — это не просто плохая привычка. Это симптом, который безошибочно указывает на то, что у руля вашей компании нет главного — стратегии. А корабль без карты неизбежно садится на мель. Вопрос лишь в том, когда это случится.

Глава II

Вакансия-монстр: в поисках маркетолога-единорога



Если «Декабрьский синдром» — это острая, сезонная лихорадка, то второй симптом — это хроническая, изматывающая головная боль собственника. Это бесконечный, бесплодный и унижительный поиск мифического существа. Маркетолога-единорога.

Вы знаете, о чём я говорю. Вы наверняка сами писали это объявление. Или, по крайней мере, утверждали его, скрепя сердце и надеясь на чудо.

Это вакансия, которая больше похожа на список требований к божеству из древнего пантеона, чем на описание реальной работы. В ней прекрасно всё.

Ищем Директора по маркетингу (маркетолога в единственном числе) в динамично развивающуюся компанию!

Обязанности:

- Разработка и реализация маркетинговой стратегии компании.
- Настройка и ведение рекламных кампаний (Яндекс. Директ, VK Реклама).
- SEO-продвижение сайта, сбор семантического ядра, написание ТЗ для копирайтеров.
- Ведение социальных сетей (SMM): контент-план, постинг, комьюнити-менеджмент.
- Настройка сквозной аналитики, работа с Roistat, Power BI.
- Создание лендингов на Tilda/Flexbe.
- Написание текстов: для сайта, соцсетей, email-рассылок, коммерческих предложений.
- Базовый дизайн: создание креативов для рекламы и соцсетей в Figma/Canva.
- Организация участия в выставках и мероприятиях.
- Работа со СМИ, написание пресс-релизов (PR).

Требования:

- Опыт работы от 3-х лет.
- Успешные кейсы во всех перечисленных областях.
- Стратегическое мышление, креативность, проактивность, ответственность.

Мы предлагаем:

- Зарплата до 120 000 рублей.
- Офис у метро, печенье, молодой и дружный коллектив.

Каждый раз, когда я вижу такую вакансию, я представляю себе не человека, а причудливую химеру или идиота. Существо с головой стратега, руками директолога, ногами SEO-шника, хвостом SMM-щика, чешуёй аналитика и крыльями дизайнера. Это создание не может существовать в природе. Это — вакансия-монстр.

И этот монстр — второй безошибочный симптом того, что в компании нет и никогда не было маркетинговой стратегии. Потому что сама эта вакансия является продуктом трёх фундаментальных заблуждений собственника, которые мы сейчас препарлируем.



Заблуждение №1. Миф о ложной экономии

Это самое простое и самое очевидное заблуждение. Оно основано на примитивной арифметике. Логика собственника выглядит так: «Зачем мне нанимать трёх узких специалистов (например, директолога, SMM-щика и SEO-шника) и платить каждому по 100 тысяч, если я могу найти одного „универсала“ за 120 тысяч? Это же прямая экономия минимум в 50% на фонде оплаты труда!»

На бумаге эта логика выглядит безупречно. На практике она убийственна.

Найм «человека-оркестра» — это не экономия, а самая дорогая ошибка, которую вы можете совершить. И вот почему.

Маркетинг — это ремесло. Такое же, как медицина или строительство. Вы ведь не будете искать одного специалиста, который за одну зарплату будет у вас и хирургом, и стоматологом, и окулистом? Вы интуитивно понимаете, что получите плохо вырезанный аппендицит, криво поставленную пломбу и неправильно подобранные очки. Вы потеряете не только деньги, но и здоровье.

В маркетинге всё то же самое, только вместо здоровья вы теряете бюджет и долю рынка. Профессионал хорошего класса в одной области (например, в контекстной рекламе) будет на голову сильнее «универсала» в своей сфере. Он знает все нюансы, следит за обновлениями, понимает, как выжать из инструмента максимум. Его работа принесёт результат. Нанятый вами «человек-оркестр» в лучшем случае обладает поверхностными знаниями в каждой из десяти областей.

Что вы получаете в итоге?

Контекстная реклама: настроена на базовом уровне, без глубокой проработки минус-слов, без А/В-тестов креативов. Бюджет сливается в 2—3 раза быстрее, чем мог бы.

SEO: сайт оптимизирован по верхам, без сложной технической работы и построения ссылочной массы. Результат — болтание на 5—10 страниц выдачи.

SMM: посты выходят регулярно, но без понимания аудитории и вовлечения. Аккаунт мёртв.

В итоге ваши 120 тысяч, которые вы платите «экономичному» универсалу, не создают ценности. Они просто уходят на поддержание видимости деятельности. А к ним добавляются сотни тысяч и миллионы рублей рекламных бюджетов, которые этот дилетант сжигает неэффективно.

Настоящая экономия — это нанять одного сильного специалиста на ключевое для вас направление и получить от него максимальную отдачу, а остальные функции закрыть подрядчиками или нанять людей позже.

Ложная экономия — это заплатить одному человеку за то, чтобы он делал 10 дел одинаково плохо.

Заблуждение №2. Карго-культ инструментов

Второе заблуждение глубже и опаснее. Оно связано с верой в магическую силу инструментов.

Термин «карго-культ» пришёл из антропологии. Так называли верования меланезийских племён, которые во время Второй мировой войны видели, как на островах приземляются американские самолёты («железные птицы»), привозящие удивительные вещи («карго»): консервы, одежду, оружие. Когда война закончилась и самолёты улетели, аборигены стали строить их копии из соломы и веток, рисовать на теле ордена и знаки отличия, маршировать с палками, имитируя солдат. Они верили, что если в точности воспроизвести ритуалы, то «железные птицы» снова прилетят и принесут блага.

Собственники, составляющие «вакансию-монстра», — это адепты карго-культа в бизнесе.

Они видят, что у успешных конкурентов есть SEO, SMM, контекстная реклама и сквозная аналитика. И они делают вывод: «Чтобы стать успешным, нам нужно просто делать то же самое». Они верят, что набор инструментов и есть причина успеха. Они ищут не человека, который решит их бизнес-задачу (например, «увеличить долю рынка в сегменте X»), а шамана, который умеет исполнять все нужные ритуалы: «знает Директ», «умеет в SMM», «владеет Roistat».

Фокус смещается со **стратегической цели** на **тактический инструмент**.

Это порождает катастрофическую ошибку в найме. Вместо того чтобы на собеседовании обсуждать рынок, продукт, конкурентов и цели, собственник начинает гонять кандидата по списку инструментов:

— «А Директ знаете?»

- «А с VK Ads работали?»
- «А Tilda для вас не проблема?»

Кандидат, который хорошо подвешен на язык и знает правильные ключевые слова, легко проходит этот фильтр. Он может не иметь ни малейшего понятия о вашем бизнесе, но, если он уверенно кивает на каждый пункт из списка, он кажется идеальным.

Настоящий стратег, возможно, скажет: «Послушайте, я 10 лет занимался выводом на рынок промышленных брендов. Я не настраивал Директ руками уже лет пять, для этого есть специалисты. Но я могу проанализировать ваш рынок, найти точку дифференциации и разработать план, как вам за три года стать номером один в своей нише. А для этого нам, возможно, понадобится не Директ, а работа с отраслевыми сообществами и лидерами мнений».

В парадигме карго-культы такой кандидат будет отвергнут. Он не знает «нужных ритуалов». Он не подходит. Выберут того, кто знает, как строить соломенный самолёт. А потом будут удивляться, почему он не взлетает.

Заблуждение №3. Жажда тотального контроля

Это самое глубокое и самое личное заблуждение собственника. Оно коренится не в экономике и не в вере в магию инструментов, а в психологии. В желании всё контролировать.

Когда бизнес маленький, собственник сам себе маркетолог, менеджер и экономист. Он контролирует каждый шаг. По мере роста он вынужден делегировать, но привычка к контролю остаётся. И эта привычка порождает страх. Страх, что его обманут. Страх, что он не поймёт, что делают нанятые им люди.

- *«Найму агентство — они нарисуют красивый отчёт и украдут половину бюджета».*
- *«Найму команду специалистов — они будут говорить на своём птичьем языке про CTR и LTV, я ничего не пойму, а они будут имитировать работу за мои деньги».*

«Человек-оркестр» кажется идеальным решением этой проблемы. Это одна точка входа. Один человек, с которого можно спросить всё и за всё. Одна шея, которую можно намылить. Собственнику кажется, что управлять одним сотрудником, который сидит в соседнем кабинете, гораздо проще, чем координировать команду или контролировать внешнего подрядчика.

Но это иллюзия контроля, которая приводит к обратному эффекту — к полной потере управляемости.

Нанимая одного «универсала», собственник превращает потенциального стратега в «руки». Он не ждёт от него инициативы, он ждёт исполнения своих тактических идей.

- *«Я тут подумал, давай запустим скидку 30% на всё».*
- *«Мне не нравится этот баннер, переделай».*
- *«Конкуренты запустили канал в Telegram, нам тоже срочно надо».*

Вместо того чтобы ставить бизнес-задачу («Нам нужно увеличить повторные продажи на 20% в следующем квартале. Предложи, как это сделать»), собственник раздаёт тактические команды. Он не делегирует ответственность за результат, он делегирует только исполнение. Маркетолог перестаёт быть головой и становится парой послушных рук. Любая его попытка предложить системное решение, идущее вразрез с сиюминутной идеей шефа, будет воспринята как саботаж или некомпетентность.

В итоге собственник не получает ни стратегии, ни контроля. Он получает лишь послушного исполнителя своих собственных, часто ошибочных, тактических гипотез. Он сам становится самым слабым звеном в своём маркетинге, а «человек-оркестр» — его верным, но бесполезным оруженосцем.

Цена ошибки в цифрах: сколько стоит единорог

Заблуждения собственника — это не просто философские ошибки. Это конкретные, измеримые финансовые потери. Давайте наденем зелёный козырёк финансового директора и посчитаем реальную стоимость найма «маркетолога-единорога» на зарплату в 120 000 рублей в месяц.

1. Прямые расходы на сотрудника (ФОТ): Зарплата 120 000 руб/мес — это 1 440 000 рублей в год. Но для компании сотрудник стоит дороже. С учётом налогов и социальных отчислений, фонд оплаты труда (ФОТ) составит примерно: 1 440 000 руб. \times 1.3 \approx 1 872 000 рублей в год. **Это деньги, которые вы платите человеку просто за то, что он есть. Bravo.**

2. Неэффективно потраченный рекламный бюджет: Наш «универсал» не является профессионалом ни в одной из областей. Предположим, вы доверяете ему скромный рекламный бюджет в 300 000 рублей в месяц (3.6 млн в год). Профессиональный директор или таргетолог, за счёт глубокого знания инструмента, способен повысить эффективность кампаний как минимум на 30—50%. Это значит, что ваш «единорог» систематически переплачивает за клики, выбирает не те аудитории и сливает бюджет. Возьмём консервативную оценку неэффективности в 30%. 3 600 000 руб. \times 30% = 1 080 000 рублей в год. Это деньги, которые были просто выброшены на ветер из-за низкой квалификации исполнителя.

3. Упущенная выгода (самое страшное): это самый большой и самый невидимый убыток. Пока ваш «единорог» год имитировал бурную деятельность, что мог бы сделать на его месте настоящий Архитектор с командой?

Он мог бы найти и протестировать 1—2 новых, более рентабельных канала привлечения.

Он мог бы запустить программу по работе с текущей базой и увеличить LTV на 15%.

Он мог бы скорректировать позиционирование, что позволило бы поднять цены на 10% без потери клиентов.

Предположим, что в результате такой системной работы чистая прибыль компании за год могла бы вырасти на 10—15%. Для компании с годовым оборотом в 100 млн рублей и рентабельностью 20% (чистая прибыль 20 млн) прирост составил бы 2—3 миллиона рублей чистой прибыли. Это и есть ваша упущенная выгода.

Считаем итоговую цену ошибки за один год: 1 872 000 (ФОТ) + 1 080 000 (слитый бюджет) + 2 500 000 (упущенная прибыль, по среднему) = 5 452 000 рублей.

Почти шесть миллионов рублей в год. Вот реальная цена одной «экономичной» вакансии. Вы думали, что экономите, нанимая одного универсала вместо трёх специалистов. На самом деле вы платите тройную цену: за его зарплату, за сожжённые им бюджеты и за рост, который так и не случился.

Голос из окопов: монолог HR-директора

«Каждый раз, когда ко мне приходит собственник и говорит: «Найди мне маркетолога, который и стратегию напишет, и Директ настроит, и в соцсетях будет постить», я мысленно закатываю глаза. Моя работа в этот момент превращается в фарс. Я — профессиональный HR, я умею искать людей по компетенциям. Но здесь меня просят найти несуществующее животное.

Я знаю, что сильный стратег, увидев этот список из 10 разношерстных задач, закроет вакансию через 5 секунд. Я знаю, что сильный директор не пойдёт на позицию, где ему придётся ещё и «писать тексты». Я понимаю, что на эту вакансию откликнутся либо новички, которые хотят «всего по чуть-чуть», либо откровенные шарлатаны, которые научились красиво врать на собеседованиях. Но я не могу сказать это собственнику. Он ответит: «Плохо ищешь!».

И я начинаю играть в эту игру. Публикую этого монстра. Отсеиваю 200 резюме, ищу хоть какие-то совпадения по ключевым словам. Провожу собеседования, где кандидат уверенно врёт, что он «и жнец, и швец, и в Figma молодец». Я привожу собственнику трёх самых убедительных лжецов. Он выбирает одного. Я заранее знаю, что через 3—6 месяцев этот «единорог» будет уволен за «неудовлетворительные результаты». И мы снова начнём искать нового. Я чувствую себя не HR-директором, а кастинг-менеджером для цирка уродов».

Итог: наём дилетанта и слитый бюджет

Итак, что мы имеем? Вакансия-монстр, рождённая из ложной экономии, веры в магию инструментов и жажды контроля, опубликована. Что происходит дальше?

Происходит самое страшное. На неё откликаются, но кто?

Настоящий профессионал — сильный стратег или даже просто сильный узкий специалист — увидит эту вакансию и закроет её через 15 секунд. Он, как опытный врач по симптомам, моментально поставит диагноз: в компании царит хаос, руководство не понимает, чего хочет, и ищет не партнёра для решения задач, а разнорабочего. Связываться с такой компанией — профессиональное самоубийство.

На «вакансию-монстра» откликаются два типа кандидатов. Оба губительны для вашего бизнеса.

Тип 1: «Амбициозный новичок». Молодой специалист с горящими глазами, который только что закончил курсы «Интернет-маркетолог с нуля до PRO». Он ничего не умеет делать хорошо, но хочет попробовать всё. Ваша компания для него — идеальная песочница. Он будет учиться за ваши деньги. Он будет совершать все возможные ошибки новичка, сжигать ваши рекламные бюджеты на неэффективные кампании и получать бесценный опыт за вашу зарплату. Через год он, возможно, чему-то научится и уйдёт в другую компанию на более высокую зарплату, оставив вас с нулевым результатом и дырой в бюджете.

Тип 2: «Профессиональный собеседуемый». Это гораздо более опасный персонаж. Это человек, который сделал карьеру на том, что меняет работу каждый год. Он не является экспертом ни в одной области, но он виртуозно овладел главным навыком — проходить собеседования в компании с карго-культу. Он знает все правильные слова. Он уверенно кивает, когда вы перечисляете инструменты. Он показывает вам красивые презентации (возможно,

чужие) и сыплет кейсами, проверить которые невозможно. Вы в восторге. Вы нашли своего единорога!

Он приходит в компанию и начинает имитировать бурную деятельность. Запускает десятки кампаний, генерирует тонны отчётов, постоянно проводит совещания. Но за всей этой суетой нет никакого результата. Продажи не растут, клиенты не приходят. Когда через 6—9 месяцев вы начинаете задавать неудобные вопросы, он делает скорбное лицо и объясняет, что «рынок сложный», «продукт неконкурентный» или «нужно ещё больше бюджета». Вскоре он увольняется, получив хорошую запись в трудовой, и идёт очаровывать следующего собственника.

В обоих случаях исход один. Проходит год. Вы потратили 1 440 000 рублей на зарплату (120 000 * 12) и ещё несколько миллионов на рекламные бюджеты. Результат — ноль.

И какой вывод вы делаете? «Я нанял плохого маркетолога». Вы снова открываете ту же самую вакансию-монстра и запускаете порочный круг заново.

А правильный вывод должен быть другим: проблема не в кандидате, а в вакансии, рожденной путаницей в ролях. Именно эту путаницу и помогает распутать официальный профстандарт, которому посвящена моя отдельная книга «Маркетолог в законе» и который мы подробно разберем в Главе 8

Диагностический чек-лист для СЕО

— *Содержит ли ваша текущая или последняя вакансия маркетолога более 5 разнородных функций (например, SEO + SMM + Контекст + Дизайн + Аналитика)?*

— *Считаете ли вы, что нанять одного «универсала» выгоднее, чем команду из нескольких специалистов или агентство?*

— *На собеседовании вы больше времени уделяете вопросам об инструментах («Работали с Roistat?»), чем о решении бизнес-задач («Как бы вы решили проблему оттока клиентов?»)*

— *Вы меняли «руководителя по маркетингу» (или маркетолога в единственном числе) более двух раз за последние три года с мыслью «они просто не справились»?*

— *Часто ли вы ставите своему маркетологу задачи в формате «сделай вот это» (например, «запусти распродажу»), а не в формате «достигни вот этого» («увеличь средний чек»)?*

Если вы ответили «да» хотя бы на два вопроса, ваша система найма маркетинговых специалистов сломана. Вы не ищете решения, вы ищете исполнителя ритуалов. И вы обречены раз за разом нанимать не тех людей.

Глава III

«Все побежали, и я побежал»: погоня за трендами как имитация деятельности

Если «Декабрьский синдром» — это ежегодный приступ, а «Вакансия-монстр» — хроническая мигрень, то третий симптом — это паническая атака. Она случается внезапно, выбивает компанию из колеи и заставляет совершать хаотичные, бессмысленные действия. Имя этой болезни — **синдром упущенной выгоды от тренда**, или, проще говоря, «все побежали, и я побежал».

Вспомните начало 2021 года. В бизнес-сообществе разгорается пожар. Имя ему — TikTok. Новая социальная сеть, основанная на коротких видео. Взаимодействуя через комментарии и лайки. Новинка, эксклюзивность, ажиотаж. Все технологические гуру, от венчурных инвесторов до медийных предпринимателей там. Они вещают, транслируют, постят, создают контент.

Что в этот момент происходит в тысячах российских компаний, далёких от мира медийных личностей и конечно молодёжи? В кабинете условного директора завода по производству труб или владельца сети химчисток раздаётся звонок. Это его партнёр, который только что прочитал новости или посмотрел короткий тиктовский трек.

— *Слушай, а мы есть в TikTok? — Где? — В Тик-токе! Все там! Конкуренты уже аккаунт создали «Трубы XXI века», я проверял! Мы что, опять всё проспали?*

Через пять минут директор по маркетингу, который сам впервые слышит это слово, получает ультиматум: *«Нам нужно срочно быть в TikTok. Разберись и доложи о результатах».*

Начинается судорожная деятельность. Маркетолог ищет информацию. Находит. Регистрирует аккаунт компании. Пытается создать аккаунт. О чём снимать, что снимать, для кого снимать? Непонятно. Напилел видео с производства, снял со смартфона, залил на аккаунт. Сидит, ждет лайков, подписок и повторных просмотров. Результат — ноль. Ресурсы потрачены. Время директора по маркетингу, которое он мог бы потратить на анализ воронки продаж, сожжено.

Через время хайп вокруг TikTok сдувается так же быстро, как и начался. Про него все забывают или даже не вспоминали никогда. Но компания получила важную прививку? Нет. Через год ситуация в точности повторяется с метавселенными, потом с Human-to-human, потом с чат-ботами, потом с нейросетями, генерирующими изображения.

«Все побежали, и я побежал» — это не просто слепое следование моде. Это третий, неопровержимый симптом отсутствия стратегии. Это рефлекторное действие организма, у которого нет внутреннего вектора развития.

Стратегический вакуум и страх отстать (FOMO)

Почему компании так легко поддаются этой панике? Причина не в самом тренде. TikTok, нейросети, Reels — это просто инструменты, новые каналы коммуникации. Проблема в том, что в компании, лишённой стратегии, образуется **стратегический вакуум**.

Когда у вас нет чёткого ответа на вопросы «Кто мы?», «Для кого мы?», «Куда мы идём?» и «Как мы туда попадём?», любое внешнее воздействие вызывает панику. У вас нет внутреннего

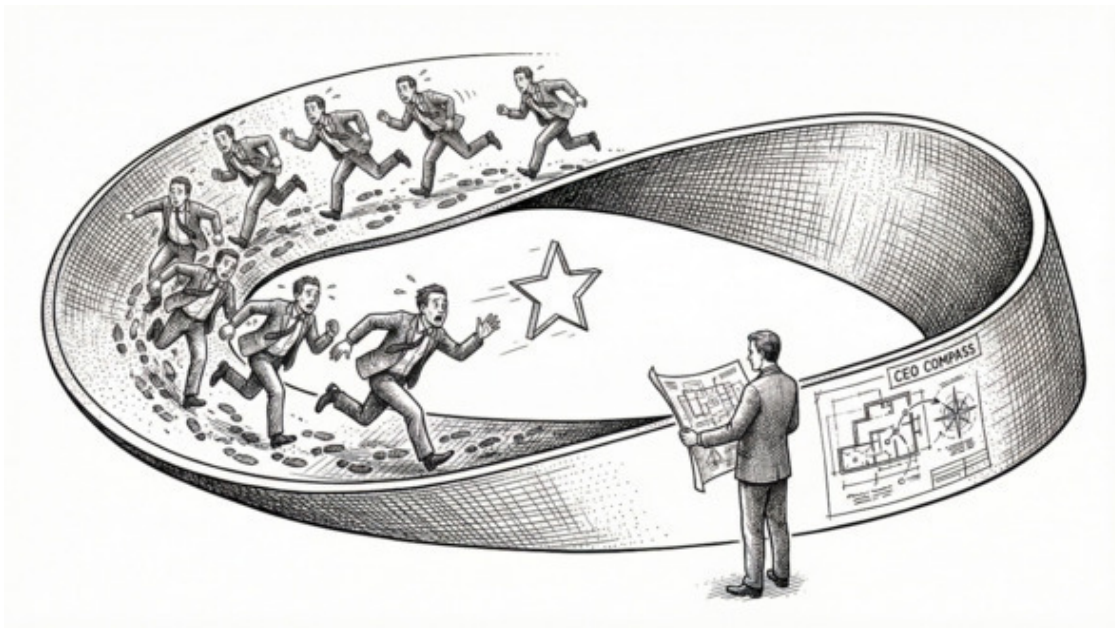
компас, поэтому вы начинаете судорожно оглядываться по сторонам и бежать туда, куда бежит толпа.

Этот вакуум мгновенно заполняется страхом. Страхом отстать. В психологии это называется FOMO — Fear Of Missing Out (страх упущенной выгоды). Руководителю кажется, что где-то там, в новом блестящем тренде, конкуренты уже нашли золотую жилу, а он стоит на обочине. Он боится не упустить возможность, а выглядеть несовременным, отсталым, проигравшим.

В здоровой, стратегически ориентированной компании реакция на новый тренд была бы совершенно иной. Директор по маркетингу, получив задачу «Нам надо в TikTok», ответил бы:

«Иван Иванович, я понимаю ваш интерес. Давайте посмотрим. Наша стратегия на этот год — увеличить проникновение в сегмент проектировщиков старше 45 лет в регионах. По данным аналитики, аудитория TikTok — это совершенно молодые люди, а точнее дети или стартаперы. Нашей целевой аудитории там нет. Наше присутствие там не решит ни одной стратегической задачи. Вместо этого я предлагаю вложить эти же ресурсы в создание серии обучающих вебинаров по BIM-моделированию, что напрямую работает на нашу цель».

Такой ответ возможен только тогда, когда у компании есть стратегия, и эта стратегия разделяется и руководством, и исполнителем. Когда её нет и у маркетолога, то нет аргументов против. Он не может сказать «это не соответствует нашей стратегии», потому что никакой стратегии не существует. Единственный оставшийся у него вариант — взять под козырёк и бежать исполнять очередную тактическую фантазию руководителя.



Цена имитации: потеря фокуса и демотивация команды

Самое опасное в этой погоне за трендами — не прямые финансовые потери. Суммы, потраченные на провальный эксперимент в TikTok, как правило, невелики. Настоящая цена гораздо выше, и она складывается из двух компонентов: потери фокуса и разрушения мотивации.

Потеря фокуса. Представьте, что вы строите дом. У вас есть план, вы заложили фундамент и начали возводить стены. Вдруг прибегает прораб и кричит: «Все строят дома из стекла! Бросаем кирпичи, срочно ищем поставщиков стекла!». Вы бросаете кладку, начинаете искать стекло. Через месяц он прибегает снова: «Стекло — вчерашний день! Тренд — дома из переработанного пластика! Срочно ищем пластик!». Что у вас будет в итоге? Недостроенный фундамент, куча брошенных кирпичей, оплаченные счета за стекло, которое вам уже не нужно, и ноль целых ноль десятых построенного дома.

Так же и в маркетинге. Пока ваша команда металась, пытаясь «оседлать» хайп вокруг Reels, ваша SEO-оптимизация стояла на месте. Пока вы проводили бессмысленные аудио-эфирсы, ваши конкуренты планомерно выстраивали систему email-маркетинга. Каждый час, потраченный на бессмысленную погоню за трендом, — это час, украденный у настоящей, системной работы, которая могла бы принести результат в долгосрочной перспективе. Вы постоянно бросаете начатое, распыляете ресурсы и в итоге не доводите до конца ни одного серьёзного проекта.

Демотивация команды. Это ещё более страшное последствие. Ничто так не убивает боевой дух, как мартышкин труд. Когда маркетолог неделю готовил подробный контент-план для блога компании, а потом ему говорят «бросай всё, нам надо в TikTok», он понимает, что его системная работа никому не нужна. Когда он видит, что его инициативы и планы отменяются из-за очередной статьи, прочитанной директором за завтраком, он перестаёт проявлять инициативу.

Зачем предлагать долгосрочный проект, если его всё равно отменят через месяц? Зачем глубоко погружаться в задачу, если завтра придёт новая, ещё более «гениальная» идея? Сотрудники быстро усваивают правила игры: в этой компании ценится не результат, а быстрая реакция на прихоти руководства. Они превращаются из думающих специалистов в реактивных исполнителей. Их мотивация падает до нуля. Они либо увольняются, либо остаются, но уже не работают, а отбывают повинность, имитируя бурную деятельность в ожидании следующего внезапного приказа.

В итоге, погнавшись за блестящим фантиком, собственник не только не находит конфету, но и ломает механизм, который мог бы эти конфеты производить системно.

Пример из практики (B2C): Битва за Reels

Рассмотрим классическую ситуацию из мира розничной торговли. Небольшая, но уважаемая сеть магазинов фермерских продуктов. Их сила — в качестве, в прямых контактах с поставщиками, в знающих продавцах, которые могут рассказать про каждый сыр и колбасу. Их аудитория — люди 35+, ценящие вкус и натуральность, готовые платить за это чуть больше.

Внезапно на рынке начинается бум коротких видео — Reels и Shorts. Все конкуренты, от крупных сетей до одиночных лавок, начинают снимать видео: продавцы танцуют с батонами хлеба, сыры выкладываются в смешные рожицы, под модную музыку нарезается хамон.

Директор, посмотревшись на это, вызывает маркетолога: *«Мы отстаём от жизни! Конкуренты вовсю пляшут в Reels, а мы сидим в своём болоте. Срочно! Нам нужны смешные видео! Чтобы были миллионы просмотров!»*

Путь реактивный (без стратегии): Маркетолог, взяв под козырёк, заставляет продавцов, пожилых женщин-экспертов, неуклюже танцевать на камеру. Снимает ролики, где из твора лепят снеговика. Результат?

Охваты: возможно, какой-то ролик «завирусится» и наберёт 100 000 просмотров среди подростков.

Подписчики: на аккаунт подпишется тысяча школьников, которым понравилась смешная музыка.

Продажи: Ноль. Новая аудитория не имеет ни денег, ни потребности покупать фермерский сыр за 3000 рублей/кг.

Репутация: Основная, платёжеспособная аудитория, видя этот «цирк», начинает сомневаться в серьёзности магазина. Бренд, построенный на экспертизе и качестве, девальвируется до уровня балагана.

Команда: Продавцы-эксперты, которых заставили кривляться на камеру, демотивированы и чувствуют себя униженными.

Путь стратегический (через фильтр): Маркетолог, получив задачу, применяет «стратегический фильтр» из пяти вопросов (который мы разберём в следующей части). Он приходит к директору с ответом: «Иван Петрович, наша целевая аудитория — не подростки. Они не смотрят танцы. Они ищут рецепты и доверяют экспертам. Формат „смешных танцев“ разрушит наш образ. Но сам инструмент (короткие видео) мы можем использовать. Давайте делать не смешно, а полезно и авторитетно».

Решение: вместо танцев, компания запускает серию коротких, но экспертных Reels:

1. «Как правильно выбрать авокадо: 3 признака спелости».
2. «С чем сочетать сыр бри: показывает наш сомелье».
3. «Секрет идеального стейка от нашего мясника».

Видео снимаются качественно, без кривляний, с фокусом на продукте и экспертизе. Результат?

Охваты: гораздо ниже, чем у «вирусных» танцев. 20—30 тысяч просмотров на ролик.

Аудитория: но эти просмотры — на 100% целевые. Видео попадают в рекомендации именно тем людям, кто ищет рецепты и интересуется качественной едой.

Продажи: В комментариях начинаются вопросы: «А, где купить такой сыр?», «Есть ли у вас доставка?». Магазин получает не просто «зрителей», а потенциальных клиентов.

Репутация: Бренд укрепляет свой образ эксперта, которому можно доверять.

Команда: Продавцы с гордостью делятся своим опытом, их статус эксперта растёт.

Цена ошибки в цифрах: стоимость одного «хайпа»

Погоня за трендом кажется бесплатной, но это не так. Давайте посчитаем. Допустим, на создание бессмысленного «хайпового» контента (танцы с батонами) маркетолог и продавцы потратили 20 часов рабочего времени в месяц.

Средняя стоимость часа маркетолога: 1000 руб.

Средняя стоимость часа продавца (которого оторвали от работы с клиентами): 500 руб.

Предположим, было задействовано 2 продавца. Итого прямые затраты на производство: $(1000 \text{ руб/час} * 20 \text{ часов}) + (2 * 500 \text{ руб/час} * 20 \text{ часов}) = 40\,000$ рублей в месяц. Кажется, немного. Но это ~500 000 рублей в год, потраченных на производство контента, который не приносит ни одного рубля.

А теперь упущенная выгода. За эти же 20 часов в месяц команда могла бы:

Провести 5—6 интервью с лояльными клиентами и найти идеи для новых продуктов.

Написать и запустить серию email-рассылок или программ лояльности по существующей базе, что принесло бы повторные продажи.

Организовать мастер-класс с местным шеф-поваром, привлекая новую платёжеспособную аудиторию.

Любое из этих действий с высокой вероятностью принесло бы компании сотни тысяч рублей дополнительной выручки. Таким образом, реальная цена погони за трендом в нашем примере — это не 40 тысяч в месяц, а миллионы упущенной прибыли в год и размывание главного актива — репутации.

Голос из окопов: монолог SMM-специалиста

«Моя работа — ад. Каждое утро я прихожу в офис, и начинается: гендир присылает мне в личку ролик конкурентов: «Смотри, как круто! Сделай так же!». Через час коммерческий директор кидает ссылку на статью на РБК: «Нейросети — тренд! Нам срочно надо!». К обеду его зам подбегает с криком: «Я придумал! Давай заведём канал в Мах!».

У меня был контент-план. Продуманный, логичный, нацеленный на нашу аудиторию. Я его выбросил. Теперь мой план — это хотелки руководства. Я не создаю, я реагирую. Я превратился в SMM-обезьянку, которая делает то, что ей кидают. Мой главный KPI — сделать так, чтобы директор остался доволен. Не чтобы продажи выросли, а чтобы он увидел, что мы «тоже в тренде». Я ненавижу свою работу. Я чувствую, что тупею с каждым днём. Я просто жду, когда подвернётся вакансия в адекватной компании, где мне дадут строить систему, а не затыкать дыры хотелками начальства».

Лекарство от FOMO: стратегический фильтр из пяти вопросов

Как же вырваться из этого бесконечного цикла погони за блестящими объектами? Как отличить действительно стоящую возможность от мимолётного хайпа?

Ответ прост: перестать реагировать и начать анализировать. Прежде чем отдавать команду «Беги!», каждый руководитель должен пропустить новую идею через простой, но безжалостный «стратегический фильтр». Это пять вопросов, которые мгновенно отделяют зёрна от плевел.

Вопрос 1: там есть наша целевая аудитория?

Это самый первый и самый главный вопрос. Не «много ли там людей?», а «есть ли там наши люди?». Миллион подростков в TikTok абсолютно бесполезен для вашего завода по производству буровых установок. Десятки тысяч стримеров в Twitch не помогут вам продать партию щебня.

Прежде чем вкладывать хоть один рубль или один час времени в новый канал, вы должны иметь чёткие доказательства, что ваша целевая аудитория там уже есть, причём в достаточном количестве и в активном состоянии. Если у вас нет этих данных, любое действие будет выстрелом с закрытыми глазами.

Вопрос 2: как этот инструмент поможет достичь наших стратегических целей?

• Заметьте, не «что мы там будем делать?», а «зачем?». Какую конкретную бизнес-задачу мы решим с помощью этого нового инструмента?

- Увеличим количество квалифицированных лидов?
- Повысим лояльность существующих клиентов?
- Снизим стоимость привлечения клиента?
- Увеличим долю рынка в определённом сегменте?

Если ответ звучит как «повысим узнаваемость», «увеличим охваты» или «будем в тренде» — это **сигнал тревоги**. Это метрики тщеславия, а не метрики бизнеса. Новый инструмент должен быть не просто «ещё одной активностью», а самым коротким и эффективным путём к решению конкретной, измеримой стратегической задачи. Если вы не можете чётко сформулировать эту связь, значит, её не существует.

Вопрос 3: соответствует ли формат канала нашему бренду и продукту?

Каждый канал коммуникации имеет свой язык и свои правила. В TikTok говорят на языке коротких, динамичных, часто юмористических видео. В Telegram — на языке экспертных лонгридов и быстрых новостей. TenChat — это территория делового общения и B2B-кейсов.

Попытка говорить на чужом языке всегда выглядит жалко и нелепо. Серьёзный инвестиционный банк, пытающийся снимать смешные танцы в Reels, вызовет не интерес, а недоумение. Это разрушает доверие и девальвирует бренд.

Вопрос, который нужно себе задать: «Можем ли мы создавать контент в этом формате органично, экспертно и на постоянной основе, не изменяя себе?». Если для этого вам придётся выворачиваться наизнанку и изображать из себя тех, кем вы не являетесь, — игра не стоит свеч.

Вопрос 4: Какие ресурсы (деньги, время, компетенции) для этого нужны?

«Быть в тренде» — не бесплатно. Даже если сама платформа не требует денег за регистрацию, она требует самого ценного ресурса — времени ваших сотрудников. И не просто времени, а времени, помноженного на компетенции.

Кто будет этим заниматься? Ваш «маркетолог-единорог», у которого и так 10 задач в работе? Хватит ли у него навыков, чтобы делать это хорошо, а не на уровне школьного кружка? Готовы ли вы выделить отдельный бюджет на продакшн, если это видео-платформа?

Поверхностное, сделанное «на коленке» присутствие в новом канале приносит больше вреда, чем пользы. Оно сигнализирует рынку: «Мы пытались, но у нас не хватило ни ума, ни ресурсов». Иногда лучше не делать никак, чем делать плохо.

Вопрос 5: от чего мы откажемся, чтобы заняться этим?

Это контрольный выстрел. Ресурсы всегда ограничены. Если вы решили потратить 20 часов рабочего времени маркетолога на освоение новой соцсети, это означает, что вы сознательно отказались от 20 часов, которые он мог бы потратить на что-то другое. Например, на оптимизацию текущих рекламных кампаний, на анализ причин оттока клиентов или на работу с отделом продаж по существующей базе клиентов.

Вопрос звучит так: «Мы уверены, что гипотетическая польза от нового тренда превышает гарантированную пользу от улучшения того, что уже работает?». В 9 случаях из 10 честный ответ на этот вопрос — «нет».

Прогнав идею через эти пять вопросов, вы сможете принять взвешенное решение, основанное на стратегии и здравом смысле, а не на панике и FOMO.

Пример из практики: хайп вокруг нейросетей

В 2023 году мир накрыла волна хайпа вокруг генеративных нейросетей вроде Midjourney и ChatGPT. «Все побежали» генерировать картинки и тексты.

Реактивный подход (без фильтра): Директор видит в соцсетях, как конкурент опубликовал картинку «Наш экскаватор в стиле киберпанк» или «Бабушку на бегемоте» сгенерированную нейросетью. Задача маркетологу: «Нам тоже надо! Сделай серию картинок „Наши

трубы глазами нейросети“ и выложи везде!». Результат: несколько лайков от знакомых, нулевое влияние на бизнес, потерянный день работы маркетолога.

Стратегический подход (через фильтр): Директор задаёт команде вопрос: «Как мы можем использовать нейросети для достижения наших целей?». Применяем фильтр.

Аудитория: Наша аудитория — инженеры и снабженцы. Им не нужны красивые картинки. Они есть в профессиональных чатах и на форумах.

Цели: Наша цель — ускорить обработку входящих заявок.

Формат: Картинки не подходят. А вот анализ текста — возможно.

Ресурсы: У нас есть программист и доступ к API языковых моделей.

Альтернативы: сейчас заявки вручную разбирает менеджер, тратя на это 3 часа в день.

Решение: вместо генерации бессмысленных картинок, компания ставит задачу программисту с помощью GPT разработать бота, который будет автоматически анализировать текст входящих писем с заявками, определять тип продукции, объём, регион и передавать уже структурированную информацию в CRM-систему нужному менеджеру.

Результат: Время обработки заявки сократилось с 30 до 5 минут. Конверсия из заявки в сделку выросла на 8%, потому что клиенты стали получать ответ быстрее конкурентов. Компания не просто «поигралась в тренд», а использовала технологию для решения конкретной бизнес-задачи и получила измеримую финансовую выгоду.

Диагностический чек-лист для SEO (Главный исполнительный директор)

— *За последний год ваша компания начинала использовать новый маркетинговый канал (соцсеть, платформу или сервис) после того, как вы увидели это у конкурентов или прочитали в новостях?*

— *Можете ли вы чётко, в цифрах, объяснить, как каждый из используемых вами сервисов влияет на итоговые продажи?*

— *Бывало ли так, что долгосрочный проект (например, внедрение CRM, SEO-оптимизация) ставился на паузу ради срочной задачи, связанной с новым трендом?*

— *Ваш отдел маркетинга когда-нибудь представлял вам аргументированный отказ от использования модного инструмента, и вы с ним соглашались?*

— *В ваших маркетинговых отчётах больше «метрик тщеславия» (лайки, охваты, подписчики) или бизнес-метрик (CPL, CAC, ROMI)?*

Если вы ответили «да» хотя бы на два вопроса, ваша компания страдает от синдрома «все побежали, и я побежал». Ваш корабль несётся за каждой волной, вместо того чтобы идти по проложенному на карте курсу.

Глава IV

Воронка душегуба: как «прогрев» и спам подменили собой отношения

Если предыдущие симптомы были болезнями роста, управления и мышления, то четвёртый — это болезнь души. Это моральная и этическая деградация маркетинга, превращающая его из инструмента создания ценности в машину по выкачиванию денег любой ценой. Это симптом, который пахнет дешёвыми манипуляциями и выжженной землёй. Имя ему — **воронка-душегубка**.

Вы точно с ней сталкивались. Вы просто подписались на рассылку или телеграм-канал компании, которая показалась вам интересной. И попали в ад.

На вас обрушивается шквал сообщений. Вам рассказывают душещипательную «историю успеха основателя». Вам присылают «три бесплатных урока», которые не содержат ничего, кроме воды и обещаний. Вас бомбардируют «отзывами» от якобы счастливых клиентов. Вам давят на самые больные точки, обещая избавить от всех проблем одним махом.

А затем начинается финал этого балета: вам объявляют о «единственном в году» предложении, которое действует «только 24 часа». Таймер обратного отсчёта тикает в каждом письме. *«Осталось всего 3 места!»*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.