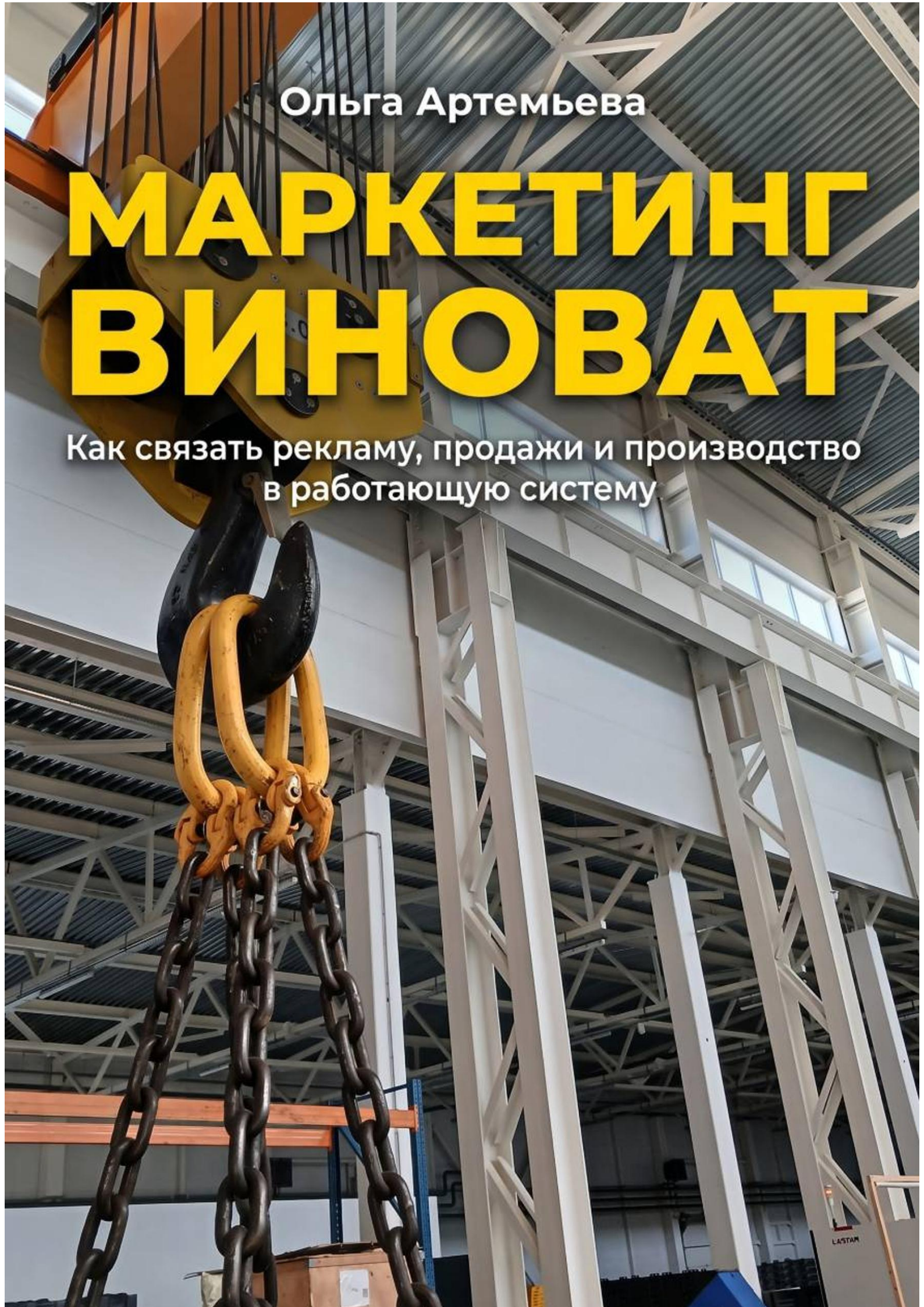




Ольга Артемьева

МАРКЕТИНГ ВИНОВАТ

Как связать рекламу, продажи и производство
в работающую систему

Ольга Артемьева

Маркетинг виноват

«Автор»

2026

Артемьева О.

Маркетинг виноват / О. Артемьева — «Автор», 2026

Книга о маркетинге в производственном бизнесе и о том, почему продвижение не способно в одиночку спасти неподготовленную компанию. Реклама может увеличить спрос, но не заменит понятный продукт, актуальные цены, работающую CRM, готовность продаж, производство, склад, логистику и сервис. Если компания не способна выполнить обещание, успешная рекламная кампания лишь быстрее выявит ее слабые места. На примере собирательной истории директора по маркетингу Анны автор показывает, как связать продвижение с реальными возможностями бизнеса: от постановки задачи и выбора аудитории до обработки заявок, выполнения обязательств и анализа результатов. В книге — практические модели, чек-листы и шаблоны: как проверить готовность к росту спроса, формулировать честные обещания, выстроить путь клиента, настроить метрики, распределить роли и внедрять изменения без поиска удобного виноватого. Для собственников, руководителей, маркетологов, продаж и подрядчиков производственных компаний.

© Артемьева О., 2026

© Автор, 2026

Маркетинг виноват

Почему реклама не спасает неподготовленный бизнес и как связать продвижение с реальными возможностями компании

Пролог

Кампания, которая должна была всё исправить

В первый рабочий день Анна приехала в компанию раньше назначенного времени. Она привыкла входить в должность директора по маркетингу с вопросов. Как устроен бизнес? Что компания продает? Кто принимает решение о покупке? Где возникает спрос? Что происходит после заявки? Какие обещания получает клиент и кто отвечает за их выполнение?

Но в тот момент ей хотелось думать о другом. Новая должность казалась хорошей возможностью. У Анны было пятнадцать лет опыта в маркетинге, из них последние шесть — в производственных компаниях, которые выпускали сложные продукты для бизнеса. Она работала с промышленными товарами, техническими услугами и длинными B2B-циклами. Умела проводить исследования, сегментировать аудиторию, собирать воронки, настраивать аналитику и объяснять руководству, почему количество кликов еще не означает коммерческий результат.

Она знала, что в производственных компаниях маркетинг редко начинается с чистого листа. Почти всегда есть история решений, старые договоренности, привычные способы продаж и несколько версий ответа на вопрос: "Кто наш клиент?" Но именно поэтому работа казалась интересной. На собеседовании собственник компании сказал:

— У нас хороший продукт. Просто никто о нем толком не знает. Нужен человек, который наведет порядок и увеличит продажи.

Фраза была простой, но Анна услышала в ней сразу несколько задач:

- понять, что именно компания считает хорошим продуктом;
- выяснить, кто должен его покупать;
- проверить, почему клиенты выбирают компанию;
- понять, почему другие потенциальные клиенты не выбирают;
- определить, какие направления действительно прибыльны;
- связать продвижение с продажами;
- разобраться, что происходит после первого обращения;
- создать систему, а не набор разрозненных рекламных действий.

На собеседовании это звучало как большое поле для работы.

В первый рабочий день Анна услышала ту же идею в другой формулировке.

— Нам нужно системное продвижение, — сказал собственник.

Он произнес это так, будто речь шла о давно согласованной и понятной задаче.

Анна улыбнулась.

— Что вы вкладываете в понятие "системное?"

Собственник откинулся на спинку кресла.

— Чтобы все работало. Сайт, реклама, контент, выставки, социальные сети. Чтобы люди узнавали о компании и оставляли заявки. А дальше продажи уже должны закрывать.

Он говорил уверенно. В его представлении маркетинг должен был привести компанию из состояния малой заметности к предсказуемому росту.

Анна открыла блокнот.

— А какой результат сейчас важнее всего?

— Больше продаж.

— По каким продуктам?

— По всем, где есть потенциал.

— В каких регионах?

— Сначала в наших, потом можно расширяться.

— Какая аудитория приоритетна?

— Бизнес. Производственные компании, дистрибьюторы, подрядчики. В общем, те, кому нужно оборудование.

Ответы пока не складывались в задачу. Но Анна не стала превращать первую встречу в допрос. Она записала формулировки и договорилась, что начнет с диагностики.

Компания с хорошим продуктом

Давайте сразу обозначим: история Анны, продукт, компания, персонажи, события и показатели — это собирательный кейс. В этой книге не идет речь о конкретной организации. Компания “А”, допустим, выпускает оборудование для строительно-монтажных и производственных предприятий: некую арматуру, промышленные узлы и сопутствующие материалы. Основные клиенты приходят из трех источников:

- по рекомендациям;
- в результате активного поиска;
- благодаря давним отношениям директора с несколькими крупными предприятиями.

Рекламная активность существовала, но отдельными фрагментами. Сайт обновляли, когда кто-то замечал особенно очевидную ошибку. В разделе оборудования сохранялись товары, которых уже не было в ассортименте. Некоторые цены были указаны приблизительно, другие отсутствовали. На нескольких страницах были некачественные фотографии или изображения старых моделей.

Социальные сети вели “по возможности”. Когда у отдела маркетинга появлялось свободное время, сотрудники публиковали новости компании, фотографии отгрузок и поздравления с профессиональными праздниками.

Рекламу запускали под конкретные поводы:

- перед отраслевой выставкой;
- когда появлялся свободный бюджет;
- когда руководитель находил “интересную” рекламную площадку;
- когда РОП говорил, что “нужно срочно привести новых клиентов”.

Аналитика была настроена частично. Данные из рекламных систем существовали отдельно от CRM, а CRM использовалась в основном как справочник клиентов. Причины отказов фиксировали редко. Если сделка не состоялась, менеджер мог написать “дорого”, “не ответил” или вообще ничего не указывать.

При этом у компании действительно были сильные стороны.

Анна обнаружила их в первые две недели:

- часть клиентов сотрудничала с компанией годами;
- доля заказчиков возвращалась за повторными закупками;
- технические специалисты неплохо разбирались в продукте;
- компания могла предложить широкий ассортимент решений;
- по отдельным позициям цена была конкурентной;
- в нескольких регионах конкуренты почти не работали с определенными категориями арматуры;
- менеджеры знали особенности сложных проектов;
- у компании были хорошие отзывы от постоянных клиентов, хотя они почти нигде не использовались.

Продукт не был проблемой в прямом смысле этого слова, хотя и не был идеальным. Имелись ограничения по срокам, ассортименту и производственным возможностям. Но компания могла приносить клиентам пользу. Нужно было понять кому, в какой ситуации и на каких условиях.

Анна начала погружение в новый проект с интервью с руководителями подразделений. Она поговорила с собственником, коммерческим директором, руководителем отдела продаж, начальником производства, закупщиком и несколькими менеджерами. Изучила условия договоров, коммерческие предложения, данные рекламных кабинетов, процессы.

Разговоры давали разные картины. Собственник считал, что клиенты выбирают компанию из-за цены и широкого ассортимента.

Менеджеры говорили, что клиенты часто жалуются на стоимость и сервис.

Производство считало своим главным преимуществом способность в срок отгрузить заказ и ругало менеджеров за неясные договоренности и казусы при отгрузках.

Склад настаивал, что основная проблема — в непредсказуемом спросе: сегодня нужна одна модель, завтра другая, а заранее планировать закупки трудно.

Закупщика волновала тема прогнозов продаж и сложностей планирования.

Каждый участник описывал свою часть реальности. Все говорили о настоящих проблемах, но никто не видел всю цепочку целиком.

План, который понравился всем

Через две недели Анна подготовила презентацию.

В ней были:

- предварительная сегментация аудитории;
- карта конкурентов;
- анализ поискового спроса;
- приоритетные категории товаров;
- варианты позиционирования;
- предложения по обновлению сайта;
- план контента;
- рекламные гипотезы;
- прогноз бюджета;
- показатели эффективности;
- рекомендации по взаимодействию маркетинга и продаж.

Она отдельно отметила ограничения. В презентации было написано:

До масштабирования рекламного трафика необходимо проверить пропускную способность отдела продаж, порядок фиксации обращений, актуальность информации о наличии и соответствие заявленных сроков реальным срокам поставки.

Собственник внимательно посмотрел на слайды.

— Отлично, — сказал он. — Давайте запускать.

— Сначала нужно проверить несколько условий, — ответила Анна. — Иначе мы можем привести больше обращений, чем компания способна обработать.

— Продажи справятся.

— Сейчас часть заявок фиксируется в общей почте. У нас нет норматива первого ответа и единого ответственного.

— Это технические вопросы. Нам сначала нужны нормальные заявки.

Анна посмотрела на руководителя отдела продаж.

— Сколько новых обращений отдел может качественно обрабатывать в день?

Руководитель пожал плечами.

— Зависит от обращений.

— Если их станет в два раза больше?

— Тогда будет в два раза больше работы.

Собственник усмехнулся.

— Ну, значит, будем работать больше.

Анна поставила вопрос в список рисков, но не стала спорить. Компания только начинала системную работу. Она решила провести ограниченный тест.

Сначала выбрали одну категорию оборудования и два региона. Подготовили новые объявления, обновили посадочную страницу, добавили форму запроса расчета и настроили метки.

Рекламное сообщение было достаточно простым:

Оборудование “Х” для производственных задач. Подбор комплектации, техническая консультация и поставка под проект.

Основное сообщение казалось осторожным. Но в отдельных объявлениях подрядчик добавил формулировку:

“Поставка популярных моделей — от пяти рабочих дней”.

Анна увидела ее во время финальной проверки.

— Откуда срок? — спросила она.

— Из старых материалов, — ответил подрядчик.

— Он подтвержден?

— На сайте так было написано.

Анна отправила вопрос в отдел продаж и на склад. Через несколько часов получила ответ: пять рабочих дней возможны только для части стандартных позиций, если они есть в наличии. Для некоторых моделей реальный срок составлял от двух до трех недель.

Она попросила убрать формулировку до подтверждения.

Но собственник уже видел рекламный макет и счел его сильным.

— Не надо слишком осторожно, — сказал он. — Если мы будем писать одни оговорки, никто не обратит внимания.

Анна предложила заменить обещание:

Проверим наличие и предложим реальный срок поставки под вашу задачу.

Фраза была менее эффектной, но точной. После короткого обсуждения решили оставить оба варианта в тесте. Так стартовала первая кампания.

Лиды есть, продаж нет

Первые результаты выглядели хорошо.

За месяц:

- количество обращений выросло;
- стоимость заявки была ниже ожидаемой;
- рекламные объявления получили высокий отклик;
- несколько компаний запросили расчет;
- один потенциальный клиент пришел из нового региона.

Анна подготовила отчет.

В нем она разделила показатели на три уровня:

рекламные;

показатели обработки обращений;

коммерческие результаты.

В верхней части отчета были:

- показы;
- переходы;
- стоимость обращения;
- количество заявок.

Ниже Анна указала:

- сколько заявок зафиксировано;
- сколько получили первый ответ;
- сколько удалось квалифицировать;
- сколько передали в расчет;

- сколько коммерческих предложений отправили;
- сколько сделок заключили;
- какие причины отказов были указаны.

Отчет еще не был отправлен, когда Анна получила письмо от собственника:

Лиды есть, продаж нет. Маркетинг не справляется. Нужно срочно разобраться.

На встрече собственник положил распечатку отчета на стол.

— Мы получили больше обращений, чем обычно. Но выручка почти не изменилась. В чем проблема?

— Нужно посмотреть, на каком этапе произошли потери.

— Проблема в качестве лидов?

— Возможно. Но сначала нужно проверить, все ли обращения были обработаны.

— Они были переданы в продажи.

— Кому именно?

— В отдел продаж.

— Как?

Руководитель отдела продаж ответил:

— Часть пришла на почту, часть в форму, еще несколько человек писали в мессенджер.

— Кто назначал ответственного?

— Мы распределяли по возможности.

— Как быстро менеджеры отвечали?

— По-разному.

— Есть данные?

Руководитель открыл таблицу.

— Не по всем.

Анна изучила подробную статистику. Через два дня выяснилось следующее:

- часть писем попала в общий почтовый ящик;
- один сотрудник был в отпуске и не передал доступы;
- несколько заявок переслали с задержкой;
- два обращения пришли в выходные и остались без ответа до понедельника;
- часть заявок дублировалась;
- менеджеры не всегда понимали, кто должен перезвонить;
- в CRM фиксировали не все источники;
- причины отказов указывались непоследовательно.

Из сорока двух новых обращений:

- двадцать получили ответ в течение рабочего дня;
- девять — на следующий день;
- семь — через два и более рабочих дня;
- шесть не имели подтвержденного результата обработки.

Только после этого Анна проверила содержание самих обращений. Большинство из них соответствовало целевому профилю. Люди действительно искали оборудование “Х”, задавали технические вопросы и были готовы обсуждать поставку.

Проблема была не в рекламе. Часть спроса просто не прошла дальше первого контакта.

Один из менеджеров сказал:

— Если сейчас придет еще сто заявок, мы не станем продавать в два раза больше. Мы просто начнем отвечать в два раза дольше. Фраза точно описывала ситуацию. Компания пыталась увеличить поток внутри системы, которая не была готова его принять.

Срок, которого не существовало

Следующая проблема обнаружилась при проверке рекламных обещаний.

Анна выбрала несколько обращений и попросила менеджеров показать, как они продолжали разговор после заявки. В одном случае клиент написал:

“Видел, что поставка возможна за пять дней. Нужно оборудование для запуска линии. Подтвердите срок”.

Менеджер ответил: “Уточню наличие и вернусь с информацией”.

Через несколько часов он написал: “По этой модели срок сейчас около трех недель”. Клиент больше не ответил.

В другом случае менеджер объяснил, что пять дней возможны для другой комплектации, но она дороже. Клиент попросил скидку, которую не согласовал коммерческий директор.

В третьем случае нужного оборудования не было на складе, и менеджер предложил аналог. Клиент отказался, потому что в рекламе увидел конкретную модель.

Реклама привлекала внимание, но одновременно создавала ожидание, которое компания не могла стабильно выполнять.

— Зачем мы продолжаем говорить про пять дней? — спросила Анна руководителя продаж.

— Потому что это хорошо работает.

— Но мы не всегда можем это выполнить.

— Тогда менеджеры объяснят ситуацию.

Анна посмотрела на него.

— Получается, реклама обещает одно, а менеджеры должны исправлять ожидание уже после обращения?

— Это обычная работа продаж.

— Нет. Это перенос последствий маркетингового решения на продавца и клиента.

В разговор вмешался коммерческий директор:

— Мы не можем указывать все ограничения в рекламе. Тогда она перестанет продавать.

— Можно не указывать все детали. Но нельзя создавать ложное ожидание. Если срок зависит от наличия, это должно быть понятно. Если есть диапазон, нельзя показывать его как гарантию.

Собственник нахмурился.

— Вы сейчас хотите сказать, что рекламу запускать нельзя?

— Я хочу сказать, что рекламное обещание должно быть связано с реальной возможностью компании. Мы можем запускать рекламу. Но сначала нужно определить:

- для каких моделей действует срок;
- кто подтверждает наличие;
- как часто обновляется информация;
- что говорить клиенту, если остатки изменились;
- кто имеет право остановить объявление.

Собственник ничего не ответил.

В тот день Анна впервые поняла, что слова “системное продвижение” в компании означали не согласованный подход, а надежду: если достаточно хорошо настроить рекламу, остальные противоречия, вероятно, исчезнут сами.

Приоритеты, которые не отменяли друг друга

Через несколько недель собственник предложил продвигать премиальную линейку.

— Это направление перспективнее, — сказал он на планерке. — Давайте сделаем на нем основной акцент.

— Тогда нужно пересмотреть текущий план, — ответила Анна. — Мы сейчас тестируем основную линейку и еще не собрали достаточно данных.

— Не надо ничего пересматривать. Премиальную добавим сверху.

— У команды уже есть задачи по текущей кампании, сайту и аналитике.

— Просто добавьте еще одно направление. Там не так много работы.

Через неделю добавилась идея активнее вести социальные сети. Еще через несколько дней собственник попросил подготовить видеоканал. Потом понадобилась презентация для выставки. Затем — срочно обновить коммерческое предложение для крупного клиента. В конце месяца возникла задача полностью переделать сайт.

Каждое поручение по отдельности имело смысл. Проблема была в том, что ни одно не отменяло предыдущего. Задачи появлялись в мессенджерах, на встречах, в телефонных разговорах и в конце совещаний. Их не заносили в единый план. Не назначали владельца. Не уточняли, что считается готовым результатом. Сроки не пересматривали.

Сотрудники начинали новые задачи, прерывали старые, возвращались к ним и снова меняли порядок работы. Через некоторое время на вопрос о приоритетах они стали отвечать одинаково:

— Все важно.

Анна попросила собственника выбрать одну главную цель на ближайшие четыре недели.

— Зачем так усложнять? — удивился он. — Мы должны развивать все направления.

— Ресурс команды ограничен. Если все является приоритетом, приоритета нет.

— Хороший специалист должен уметь работать в условиях многозадачности.

Анна не стала спорить. Она знала, что многозадачность часто называют способностью делать несколько дел одновременно, хотя на практике это означает постоянное переключение между незавершенными задачами.

Команда продолжала параллельно вести несколько крупных проектов. С каждой неделей становилось труднее понять, что именно должно измениться в результате этой работы.

Проблемы, о которых не говорили

На очередной встрече менеджер по продажам осторожно поднял вопрос о нагрузке.

— Если мы увеличим бюджет, отдел может не справиться с обращениями, — сказал он.
— Сейчас часть клиентов уже ждет ответа дольше рабочего дня.

Собственник перебил:

— Мы сюда пришли не жаловаться, а работать.

В комнате стало тихо. Менеджер кивнул и замолчал. После встречи он написал Анне: “Больше ничего не буду обсуждать на общих совещаниях. Все равно решат, что мы сопротивляемся”.

Анна перечитала сообщение несколько раз. Она понимала, что сотрудники видят риски раньше, чем они появляются в отчетах:

- менеджер знает, что заявок стало слишком много;
- склад знает, что популярная модель заканчивается;
- производство знает, что обещанный срок нереалистичен;
- сервис знает, какие претензии повторяются;
- маркетолог видит, какое сообщение создает неправильное ожидание.

Но если за предупреждение человек получает обвинение в негативном настрое, проблема не исчезает. Она просто перестает звучать вслух.

На совещаниях начали преобладать короткие ответы:

— Да, сделаем.

— Все понятно.

— Проблем нет.

Проблемы были. Просто теперь они существовали без голоса.

Кампания, которая всё показала

Через четыре месяца собственник снова увеличил рекламный бюджет. Обращений стало больше. Вместе с ними выросли:

- срок первого ответа;

- количество потерянных заявок;
- число уточняющих звонков;
- нагрузка на менеджеров;
- скидки при закрытии сделок;
- количество переносов поставки;
- напряжение между маркетингом и продажами;
- поломки оборудования на производстве и незапланированные простои;
- число жалоб на несоответствие ожиданий.

Анна рассчитала юнит-экономику продуктов и каналов, и ее предположения подтвердились: маржинальность падала.

На встрече собственник был раздражен.

— Мы вложили деньги, но не получили ожидаемого результата. Нужно что-то менять.

— Да, — сказала Анна. — Но менять нужно не только рекламные объявления.

— А что еще?

Анна открыла подготовленный файл.

На первой странице была схема:

Реклама → заявка → первый ответ → квалификация → расчет → предложение → оплата → поставка → сервис → повторная покупка.

— Это путь клиента, — сказала она. — На каждом этапе человек ожидает определенного действия от компании. Если хотя бы один этап не работает, реклама не может в одиночку превратить обращение в сделку.

На следующей странице Анна отметила ограничения.

Реклама: часть сообщений содержит сроки, не соответствующие фактическим возможностям компании.

Первый ответ: нет ответственного и норматива.

Квалификация: менеджеры используют разные критерии.

Расчет: информация о наличии обновляется с задержкой.

Предложение: шаблоны не согласованы, презентация не стандартизирована.

Оплата: условия зависят от конкретного менеджера.

Поставка: сроки отличаются от обещанных.

Сервис: жалобы распределяются неравномерно.

— Вы хотите сказать, что маркетинг ни при чем? — спросил собственник.

— Нет. Маркетинг отвечает за свои решения. Мы отвечаем за выбор аудитории, качество сообщений, каналы, бюджет, аналитику и то, какие ожидания формируем. Но маркетинг не может единолично ответить за наличие товара, скорость первого контакта, производство, доставку и сервис.

— Но клиент пришел благодаря рекламе.

— Именно поэтому реклама должна быть связана с тем, что происходит после клика.

Собственник посмотрел на схему.

— Тогда за что мы вообще платим маркетингу?

— За то, чтобы компания привлекала подходящий спрос и честно объясняла рынку ценность продукта. А дальше компания должна этот спрос принять, обработать и выполнить обещание.

В комнате стало тихо.

Анна перевернула страницу.

— Сейчас мы пытаемся увеличить поток внутри системы, которая не готова его обрабатывать. Это не только вопрос эффективности рекламы. Это вопрос готовности бизнеса выполнить собственное обещание.

Собственник долго молчал. Затем спросил:

— Что вы предлагаете?

— Не увеличивать бюджет прямо сейчас. Сначала провести ограниченный разбор процесса, назначить владельца входящих заявок, установить норматив первого ответа, синхронизировать рекламные сообщения с остатками и сроками, а затем запустить новый тест на одном сегменте.

— И это увеличит продажи?

— Я не могу обещать это заранее.

— Тогда в чем смысл?

— В том, что после теста мы будем понимать, где возникает результат, где он теряется и какое решение нужно принимать дальше. Сейчас у нас есть много активности и мало управляемости.

На этот раз собственник не сказал, что Анна все усложняет. Он попросил прислать план.

Главный вопрос

В следующие недели компания не стала идеальной.

Собственник по-прежнему иногда менял приоритеты. Менеджеры продолжали работать под нагрузкой. Производство не могло мгновенно увеличить мощности. Часть данных оставалась неполной. Но несколько вещей изменились.

У новых заявок появился ответственный. В CRM ввели обязательную фиксацию этапов обработки. Срок первого контакта закрепили в качестве общего норматива, независимо от текущей загрузки конкретного менеджера. Для рекламных материалов создали список подтвержденных обещаний. Кампании стали запускать с ограниченным тестовым бюджетом и проверять не только количество обращений, но и их качество.

Анна не добилась того, чтобы маркетинг перестал быть удобным объяснением всех проблем. Но она помогла сделать видимой связь между рекламным обещанием и клиентским результатом. И тогда у нее появился вопрос, который оказался важнее любого рекламного показателя:

“Может ли маркетинг отвечать за результат, если компания не способна выполнить обещание, которое дает клиенту?”

Эта книга начинается с ответа: маркетинг не может единолично отвечать за всю цепочку. Но он обязан видеть эту цепочку, предупреждать о рисках и не делать вид, будто реклама способна заменить управление.

Быстрая карта пути клиента

Перед запуском любой кампании начните с простой схемы:

**реклама → заявка → первый ответ → квалификация → предложение → оплата
→ поставка → сервис → повторная покупка**

Для каждого этапа ответьте:

Что ожидает клиент?

Что должна сделать компания?

Кто отвечает?

Как измеряется результат?

Что может пойти не так?

Кто может исправить проблему?

Если на один из вопросов нет ответа, это не повод отказаться от проекта. Но это повод не делать вид, будто риск уже устранен.

Введение

Как пользоваться этой книгой

Маркетинг часто представляют как набор инструментов. Реклама привлекает внимание. Сайт объясняет предложение. Контент формирует интерес. Аналитика показывает цифры.

CRM помогает работать с обращениями. Социальные сети поддерживают контакт с аудиторией. Все это действительно важно. Но клиент не оценивает компанию по отдельным инструментам. Он не думает:

"Рекламная кампания была настроена хорошо, а отдел продаж сработал плохо".

Он думает иначе:

"Мне обещали одно, ответили поздно, назвали другую цену и не выполнили срок".

Для клиента это одна компания. Именно поэтому маркетинговый результат нельзя рассматривать только внутри рекламного кабинета. Между первым контактом и сделкой находятся продукт, цена, продажи, производство, склад, логистика, сервис, финансы и управленческие решения.

О чем эта книга

Эта книга не доказывает, что маркетинг ни за что не отвечает.

Маркетолог обязан отвечать за качество собственных решений. Он должен:

- понимать аудиторию;
- проверять гипотезы;
- выбирать подходящие каналы;
- формулировать понятное предложение;
- не использовать неподтвержденные обещания;
- настраивать аналитику;
- оценивать качество обращений;
- предупреждать о рисках;
- честно показывать ограничения данных;
- признавать собственные ошибки.

Но маркетолог не может единолично отвечать за то, что не контролирует:

- наличие товара;
- производственные мощности;
- качество продукта;
- скорость ответа менеджеров;
- сроки поставки;
- работу склада;
- условия оплаты;
- сервис после продажи;
- решения собственника;
- противоречивые приоритеты руководителей;
- нехватку людей;
- некорректно настроенную CRM, если у него нет полномочий ее менять.

Это не попытка снять с маркетинга ответственность. Это попытка сделать ее точной.

Если человек отвечает за показатель, на который не может повлиять, компания получает не ответственность, а назначение виноватого.

Почему реклама иногда ускоряет кризис

Представим, что компания обещает:

- поставку за пять рабочих дней;
- постоянное наличие;
- индивидуальную комплектацию;
- гарантированное снижение затрат;
- быстрый расчет;
- персональное сопровождение.

Если компания действительно может выполнять эти обещания, реклама помогает донести ценность до нужной аудитории. Но если обещания не подтверждены, продвижение усиливает слабое место. Заявок становится больше. Вместе с ними растут:

- ожидания клиентов;
- нагрузка на продажи;
- количество уточнений;
- переносы сроков;
- скидки;
- возвраты;
- претензии;
- негативные отзывы;
- напряжение внутри команды.

Поэтому вопрос перед увеличением бюджета должен звучать не только так:

"Сколько заявок даст кампания?"

Нужно спросить:

"Что произойдет, если заявок станет в два раза больше?"

Для кого эта книга

Книга предназначена для тех, кто участвует в создании коммерческого результата.

Для собственников и руководителей

Если вы говорите:

- "нам нужно больше продаж";
- "маркетинг должен приносить результат";
- "почему заявки не закрываются";
- "давайте увеличим бюджет";

эта книга поможет проверить, какая именно проблема стоит за таким запросом и готова ли компания к росту.

Для руководителей маркетинга и маркетологов

Если от вас требуют продаж, но вы не управляете продуктом, продажами, ценами, производством или сервисом, книга поможет:

- обозначить границы ответственности;
- сформулировать зависимости;
- говорить с руководством на языке рисков и решений;
- фиксировать договоренности;
- не соглашаться молча на невозможный результат;
- показывать, что происходит после рекламного контакта.

Для руководителей продаж и операционных подразделений

Книга поможет увидеть, почему маркетинговые обращения — это не просто "переданные лиды", а вход в процесс, который должен быть готов их принять.

Для агентств и подрядчиков

Материал поможет точнее определять:

- что входит в зону ответственности подрядчика;
- какие данные ему нужны;
- за какие результаты он действительно отвечает;
- где заканчивается его влияние;
- какие риски необходимо зафиксировать до запуска.

Как устроена книга

В каждой главе используется один и тот же рабочий порядок.

1. Ситуация из работы Анны

История Анны будет проходить через всю книгу. Она нужна не для украшения текста, а для того, чтобы увидеть, как управленческая проблема проявляется в реальной компании.

2. Управленческая проблема

Мы будем отделять сам симптом от причины.

Например:

- "мало продаж" — это симптом;
- "низкое качество обращений" — возможная причина;
- "заявки обрабатываются через два дня" — другая причина;
- "реклама обещает недоступный срок" — еще одна;
- "нет единого владельца процесса" — системная причина.

3. Разбор причин

Мы будем смотреть не только на маркетинг, но и на связи между подразделениями.

4. Практическая модель

Каждая глава даст одну основную схему: карту, матрицу, последовательность или принцип.

5. Инструмент

В конце главы будет короткий шаблон, который можно использовать в собственной компании.

6. Вопрос для применения

После каждой главы стоит остановиться и спросить:

Где в моей компании проявляется эта проблема?

Не нужно пытаться внедрить все инструменты одновременно. Сначала выберите один процесс или одну кампанию, в которой проблема наиболее заметна.

Как читать книгу

Собственнику можно начать с глав о готовности бизнеса к росту, границах ответственности и метриках.

Маркетологу — с глав о постановке задачи, карте влияния и клиентском пути.

Руководителю продаж — с глав о заявках, квалификации и передаче результата между функциями.

Руководителю производства или операционного подразделения — с разделов о клиентском обещании и синхронизации сроков.

Но наиболее полезный результат появится, если читать книгу вместе с коллегами. Маркетинг редко может изменить систему в одиночку.

В конце каждой главы попробуйте ответить на три вопроса:

Что происходит у нас сейчас?

Кто действительно может повлиять на эту проблему?

Какое небольшое изменение можно проверить первым?

Часть I

Маркетинг начинается не с рекламы

Когда руководитель говорит: "Нам нужна реклама", он обычно хочет не рекламу. Он хочет, чтобы изменилось состояние бизнеса. Возможно, снизились продажи. Возможно, простаивают производственные мощности. Возможно, ушел крупный клиент. Возможно, компания хочет выйти в новый регион или перестала понимать, откуда ждать следующий заказ.

Реклама может оказаться частью решения. Но она не является решением автоматически. Прежде чем выбирать канал, сообщение и бюджет, нужно выяснить:

- что именно происходит;
- что необходимо изменить;
- для кого это изменение предназначено;

- какое обещание компания может выполнить;
 - какие ресурсы доступны;
 - кто будет отвечать за результат после первого контакта.
- С этого начинается системный маркетинг.

Глава 1

"Нам нужно больше продаж" — это еще не задача

В начале новой работы Анна попросила собственника описать главную цель компании на ближайшие шесть месяцев.

Он ответил почти сразу:

— Увеличить продажи.

Анна записала эту формулировку и задала следующий вопрос:

— За счет каких продуктов?

— За счет всех направлений, где есть потенциал.

— На каких рынках?

— Сначала в регионах, где мы уже работаем. Но хотелось бы выйти и в новые.

— Кто должен стать клиентом?

— Строительно-монтажные организации, дистрибьюторы (маркетплейсы), подрядчики.

В общем, бизнес.

— Какой результат будет считаться успехом?

Собственник задумался.

— Если продаж станет больше, это и будет успех.

Так начинался разговор, который на первый взгляд выглядел простым, но постепенно показал главную проблему компании: здесь было много желаний и почти не было согласованных задач.

Запрос и задача — не одно и то же

На практике руководители редко идеально правильно формулируют задачу для отдела маркетинга.

Они говорят:

- "Нам нужна реклама".
- "Нужно обновить сайт".
- "Давайте займемся социальными сетями".
- "Хотим больше заявок".
- "Надо стать заметнее".
- "Конкуренты забирают рынок".
- "Продажи просели".
- "Нужно срочно что-то делать".

В этих формулировках нет ничего критичного. Руководитель не обязан приходить к маркетологу с готовым техническим заданием. Его задача — обозначить проблему или желаемое изменение.

Проблема начинается в тот момент, когда общий запрос автоматически превращается в конкретный инструмент: "Нам нужно больше продаж — запускайте рекламу".

Между рекламой и продажами находится целая цепочка. Если ее не увидеть, компания начнет оценивать маркетинг по простому принципу:

Деньги потратили, а выручка не выросла — значит, маркетинг не справился.

Иногда причина действительно в маркетинге. Но иногда реклама приводит людей в процесс, который не способен их принять.

Что может скрываться за запросом "больше продаж"

Когда собственник говорит, что ему нужно больше продаж, за этим могут стоять разные ситуации.

Не хватает новых клиентов

Текущая клиентская база стабильна, но новых обращений мало. В этом случае действительно может потребоваться работа с аудиторией, предложением и каналами привлечения.

Клиенты перестали возвращаться

Новые обращения есть, но повторных заказов становится меньше. Тогда проблема может находиться в продукте, сервисе, качестве сопровождения или послепродажных коммуникациях.

Потерян крупный заказчик

Компания лишилась клиента, который обеспечивал существенную долю выручки. В этом случае рекламная кампания не обязательно является первым решением. Возможно, нужно пересмотреть структуру клиентской базы и снизить зависимость от отдельных контрактов или сегментов.

Свободны производственные мощности

Производство может выпускать больше продукции, но заказов недостаточно. Тогда маркетингу нужно понять, какие сегменты способны обеспечить подходящий спрос и выдержит ли экономика такого роста.

Менеджеры не выполняют план

Обращения поступают, но сделки не заключаются. Причина может быть в качестве лидов, скорости ответа, цене, навыках менеджеров, системе мотивации, продукте или отсутствии единого процесса продаж.

Компания хочет выйти в новый регион

В этом случае предстоит проверить не только спрос, но и логистику, сроки поставки, сервис, партнерскую сеть, юридические ограничения и стоимость привлечения клиента.

Каждая ситуация требует собственного решения.

Фраза "нам нужно больше продаж" описывает желаемый результат, но не объясняет, почему текущий результат недостаточен и какое изменение необходимо внести.

От желания к бизнес-задаче

Рабочая задача должна описывать не действие, а изменение ситуации.

Плохо:

Запустить рекламную кампанию.

В этой формулировке не указано:

- для кого запускается кампания;
- какой продукт продвигается;
- какую проблему клиента решает предложение;
- сколько обращений нужно;
- какого качества должны быть обращения;
- кто будет их обрабатывать;
- каким будет срок проверки;
- какой бюджет допустим;
- что произойдет, если результат окажется слабым.

Лучше:

За три месяца увеличить количество квалифицированных обращений от производственных компаний Московской области по оборудованию "Х" на 20%, сохранив валовую маржу не ниже 25% и обеспечив первый ответ клиенту в течение одного рабочего дня.

В этой формулировке уже есть:

- продукт;
- аудитория;

- территория;
- срок;
- желаемое изменение;
- критерий качества;
- финансовое ограничение;
- операционное условие.

Такую задачу можно обсуждать, проверять и разбирать.

Как Анна уточняла запрос

Анна предложила собственнику провести короткий рабочий разговор и последовательно ответить на несколько вопросов.

Что происходит сейчас?

Компания получает большую часть заказов по рекомендациям и через постоянных клиентов. Новые обращения нестабильны, а зависимость от нескольких крупных заказчиков высока.

Что именно не устраивает?

Не просто отсутствие рекламы. Компания не понимает, какие сегменты нужно развивать, какие продукты приоритетны и почему часть обращений не превращается в сделки.

Что должно измениться?

Нужно увеличить поток качественных обращений, снизить зависимость от рекомендаций и создать предсказуемый процесс обработки новых клиентов.

Кто должен стать клиентом?

Не любой бизнес, а строительно-монтажные компании, которым нужна арматура “Х” для замены оборудования, расширения мощности или предотвращения аварий.

Какой продукт приоритетен?

Не весь каталог. В первую очередь — арматура “Х1” и “Х3” с устойчивой маржинальностью и подтвержденной доступностью.

Какие ограничения действуют?

- часть моделей поставляется только под заказ;
- склад не может поддерживать полный ассортимент;
- технический расчет требует участия специалиста;
- цикл сделки может занимать несколько недель или месяцев;
- отдел продаж ограничен по численности;
- производственные сроки меняются в зависимости от загрузки.

Как понять, что проект успешен?

Не по количеству кликов, а по числу квалифицированных обращений, коммерческих предложений, сделок и маржинальной прибыли.

После этого собственник впервые увидел, что задача состоит не только в том, чтобы “показать рекламу большему числу людей”.

Она состояла в том, чтобы найти подходящих клиентов и провести их через процесс, который компания способна выполнить.

Симптом, причина и решение

За годы работы в маркетинге я поняла, что управленческие задачи полезно разделять три уровня.

Симптом

То, что заметно первым.

Например:

- мало заявок;
- мало продаж;
- высокая стоимость обращения;

- низкая конверсия;
- клиенты уходят к конкурентам.

Возможная причина

То, что может объяснять симптом.

Например:

- неподходящая аудитория;
- неясное предложение;
- высокая цена;
- медленный ответ;
- нестабильное наличие товара;
- слабая работа сайта;
- несогласованные условия между разными подразделениями.

Решение

Действие, которое должно изменить причину.

Например:

- уточнить сегмент;
- изменить предложение;
- проверить экономику;
- ввести норматив ответа;
- синхронизировать остатки;
- обновить посадочную страницу;
- изменить процесс передачи заявок;
- наладить коммуникацию между отделами.

Нельзя переходить от симптома к решению, пропуская проверку причины.

Если компания видит снижение продаж и сразу увеличивает рекламный бюджет, она предполагает, что причина — недостаток трафика. Но это только одна из гипотез.

Продажи могли снизиться потому, что:

- ключевой продукт подорожал;
- сроки поставки стали длиннее;
- менеджеры не успевают обрабатывать обращения;
- сайт перестал корректно работать;
- конкурент предложил более удобные условия;
- клиенты перешли к другому способу закупки;
- в CRM не фиксируется часть сделок;
- сезонный спрос временно снизился.

Реклама может увеличить число обращений, но не исправит автоматически ни одну из этих проблем.

Почему "запустить рекламу" — не цель

Реклама — это способ воздействовать на ситуацию. Но сам факт запуска не является результатом.

Можно запустить кампанию:

- вовремя;
- в рамках бюджета;
- с правильно настроенной аналитикой;
- с хорошей стоимостью клика;

и все равно не получить нужного бизнес-эффекта.

Поэтому результат рекламной кампании нужно описывать не через сам факт действия, а через изменение, которое оно должно вызвать.

Не:

Запустить контекстную рекламу.

Лучше:

Проверить спрос на арматуру “Х” среди строительно-монтажных компаний региона и за четыре недели получить не менее двадцати квалифицированных обращений при стоимости привлечения в установленном диапазоне.

Не:

Сделать новый сайт.

Лучше:

Повысить конверсию страниц приоритетных продуктов в запрос расчета с 1,5 до 2,5% за счет более понятного описания комплектаций, сроков и условий поставки.

Не:

Начать вести социальные сети.

Лучше:

Снизить количество повторяющихся вопросов по эксплуатации оборудования у действующих клиентов за счет регулярных технических материалов и инструкций в каналах, где есть наша аудитория.

Бриф бизнес-задачи

Чтобы не начинать проект с расплывчатого запроса, используйте короткий бриф.

1. Текущая ситуация

Что происходит сейчас?

Пример:

Основные заказы приходят от постоянных клиентов и по рекомендациям. Новые обращения нестабильны. В CRM не фиксируются единые причины отказа.

2. Проблема

Что именно мешает получить нужный результат?

Пример:

Компания не понимает, какие сегменты дают прибыльные сделки, и не имеет единого процесса обработки новых обращений.

3. Желаемое изменение

Что должно стать иначе?

Пример:

За три месяца увеличить число квалифицированных обращений от строительно-монтажных компаний и создать прозрачный процесс их обработки.

4. Целевой клиент

Кто должен увидеть предложение и принять решение?

Пример:

Строительно-монтажные компании региона, которым необходимо заменить оборудование, расширить линию или снизить риск аварий сетей.

5. Продукт

Что именно предлагается?

Пример:

Подбор арматуры “Х”, техническая консультация, расчет совместимости, поставка и сервисное сопровождение.

6. Срок

Когда должен появиться первый результат?

Важно различать:

- дату запуска;
- период тестирования;
- срок сделки;

- дату оценки эффекта.

7. Бюджет и ресурсы

Нужно зафиксировать:

- рекламный бюджет;
- доступных специалистов;
- участие продаж;
- участие производства;
- работу подрядчиков;
- доступ к данным;
- технические ресурсы.

8. Ограничения

Какие условия нельзя игнорировать?

Например:

- минимальная маржинальность;
- реальный срок поставки;
- ограниченный запас;
- норматив первого ответа;
- юридические требования;
- максимальная нагрузка на отдел продаж.

9. Критерии успеха

По каким данным будет принято решение?

Нужно указать:

- основной результат;
- промежуточные показатели;
- качественные критерии;
- условия остановки.

10. Владелец решения

Кто принимает окончательное решение по проекту?

Не "маркетинг", не "команда" и не "все заинтересованные лица", а конкретный человек.

Что произошло с задачей Анны

После обсуждения исходный запрос изменился.

Сначала он звучал так:

Увеличить продажи за счет системного продвижения.

Затем появился более рабочий вариант:

За три месяца проверить спрос на арматуру "Х" среди строительно-монтажных компаний в двух регионах, получить не менее тридцати квалифицированных обращений и определить, способен ли текущий процесс продаж обработать такой поток без снижения качества и маржинальности.

Это была уже не рекламная задача в узком смысле. В ней появились:

- исследование;
- гипотеза;
- ограниченный тест;
- критерий качества;
- проверка продаж;
- финансовое условие;
- решение о дальнейших действиях.

Анна понимала: такая формулировка не гарантирует рост. Но она делает проект управляемым.

Инструмент главы: бриф бизнес-задачи

Перед началом маркетингового проекта ответьте:

Что происходит сейчас?

В чем заключается проблема?

Что должно измениться?

Для кого создается решение?

Какой продукт или услуга участвует?

Какой срок установлен?

Какой бюджет и команда доступны?

Какие ограничения действуют?

Как выглядит достаточный результат?

Кто принимает окончательное решение?

Если на несколько вопросов пока нет ответа, это не значит, что проект невозможно начать. Но неопределенность нужно назвать и включить в первый этап.

Например:

Целевой сегмент пока не подтвержден данными. На первом этапе проверяем две аудитории и не масштабируем рекламу до сравнения качества обращений.

Вывод главы

"Нам нужно больше продаж" — это не готовая задача, а исходный запрос.

Зрелый маркетинговый проект начинается с уточнения:

- какая проблема возникла;
- какое изменение необходимо;
- кто должен стать клиентом;
- какое предложение ему подходит;
- какие ограничения действуют;
- как будет измеряться результат;
- кто отвечает за решение.

Сначала нужно определить, какое изменение требуется бизнесу. Только потом выбирать маркетинговый инструмент.

Вопрос для применения

Как звучит главная маркетинговая задача в вашей компании сейчас?

Можно ли описать ее через продукт, аудиторию, срок, результат и ограничения — или пока она звучит только как "нужно больше продаж?"

Глава 2

Что маркетинг контролирует, а от чего зависит

Через несколько дней после согласования новой задачи Анна получила письмо от собственника.

Тема письма была короткой: "Ответственность за результат маркетинга".

Внутри находился список показателей на квартал:

- выручка от новых клиентов;
- количество сделок;
- средний чек;
- доля продаж продуктовой линейки арматуры;
- количество повторных покупок;
- стоимость привлечения клиента.

Анна перечитала список и открыла файл с доступами.

У нее были:

- рекламные кабинеты;
- статистика сайта;

- доступ к системе веб-аналитики;
- несколько презентаций;
- старые отчеты по рекламным кампаниям.

У нее не было:

- полного доступа к CRM;
- достоверных причин отказов;
- информации о фактической маржинальности по сделкам;
- права менять цены;
- влияния на условия скидок;
- подтвержденных данных об остатках;
- возможности управлять скоростью ответа менеджеров;
- права останавливать рекламу без согласования.

Анна написала собственнику:

“Готова отвечать за качество маркетинговой части: исследование аудитории, позиционирование, коммуникации, каналы, бюджет и аналитику. Чтобы отвечать за коммерческий результат совместно с продажами, необходимо определить доступ к данным, критерии качественного обращения и владельцев смежных процессов”.

Через несколько минут пришел ответ:

“Не надо усложнять. В бизнесе все отвечают за общий результат”.

Фраза звучала разумно. Общий результат действительно важен для всех. Но она не отвечала на главный вопрос: кто именно может изменить конкретную причину, если результат не достигнут?

Общий результат и личная зона влияния

Для бизнеса важны общие командные цели. Маркетинг, продажи, производство и сервис действительно должны быть заинтересованы в том, чтобы клиент получил ценность, а компания заработала. Но общая цель не означает, что все участники одинаково контролируют каждый этап.

Маркетолог может привести обращение, но не может самостоятельно:

- ответить за менеджера;
- подтвердить наличие товара;
- изменить производственный план;
- согласовать скидку;
- организовать доставку;
- исправить техническую характеристику;
- решить клиентскую претензию.

Он может обнаружить проблему, объяснить ее последствия, предложить решение и привлечь владельца процесса. Это и есть влияние. Но влияние не равно контролю.

Четыре зоны ответственности

Чтобы обсуждать ответственность не на уровне ощущений, разделите рабочую ситуацию на четыре зоны.

1. Контроль

Это то, что специалист может изменить самостоятельно или в пределах своих полномочий.

Мы уже обсудили, что в маркетинге сюда обычно относятся:

- выбор рекламного канала;
- настройка кампании;
- корректировка объявления;
- распределение бюджета внутри согласованного лимита;
- формулировка сообщения на основе подтвержденных данных;

- подготовка посадочной страницы;
- настройка аналитики;
- проведение теста;
- структура отчета;
- сбор обратной связи.

Если проблема находится в зоне контроля, маркетолог обязан разбираться с ней непосредственно. Например, если реклама привлекает нецелевую аудиторию, нужно проверить:

- настройки;
- сегмент;
- сообщение;
- ключевые запросы;
- посадочную страницу;
- критерии качества обращения.

Нельзя объяснять такую проблему только тем, что "продажи плохо работают".

2. Влияние

Это то, на что маркетолог может воздействовать, но не может решить в одиночку.

Сюда относятся:

- позиционирование продукта;
- структура коммерческого предложения;
- критерии качественного обращения;
- содержание сайта;
- клиентский сервис;
- порядок передачи заявок;
- сценарий повторных коммуникаций;
- выбор приоритетных сегментов;
- предложения по цене и условиям;
- продуктовые улучшения.

Маркетолог может провести исследование, собрать данные, подготовить вариант решения и объяснить последствия. Но окончательное решение может зависеть от:

- продаж;
- продукта;
- финансов;
- производства;
- собственника;
- юридической функции.

Влияние требует взаимодействия, а не только профессиональной компетентности маркетолога.

3. Зависимость

Это то, чем маркетолог не управляет, но без чего его результат невозможен.

Например:

- наличие товара;
- производственные мощности;
- доступность сырья;
- скорость ответа менеджеров;
- работа склада;
- условия поставщика;
- исправность и правильность ведения CRM;
- решение о найме;
- бюджет, утверждаемый руководством;

- юридические ограничения;
- логистика.

Зависимость не означает, что маркетолог может сказать: "Это не моя проблема".

Профессиональная обязанность маркетолога в такой ситуации:

заметить ограничение;
проверить его влияние;
предупредить владельца процесса;
предложить варианты;
зафиксировать принятое решение;
скорректировать маркетинговую активность, если ограничение не устранено.

4. Риск

Риск — это фактор, который может повлиять на результат, но еще не обязательно стал проблемой.

Например:

- сезонное снижение спроса;
- изменение условий поставщика;
- рост стоимости рекламы;
- перебои с сырьем;
- изменение законодательства;
- действия конкурентов;
- обновление алгоритма площадки;
- перегрузка отдела продаж;
- нехватка данных;
- изменение производственных сроков;
- зависимость от одного технического специалиста;
- техническая ошибка в аналитике.

Риск нельзя устранить только тем, что его назвали. Но его можно сделать управляемым:

- определить вероятность;
- оценить последствия;
- назначить владельца;
- установить срок проверки;
- подготовить запасной вариант;
- определить условие остановки.

Что произошло с показателями Анны

Анна составила таблицу и разложила показатели из письма собственника по зонам ответственности.

Показатель	Основной владелец	Участие маркетинга	Что необходимо для оценки
Количество обращений	Маркетинг	Контроль	Настроенная аналитика
Качество обращений	Маркетинг и продажи	Совместная ответственность	Единые критерии
Скорость первого ответа	Продажи	Влияние	CRM и норматив
Конверсия в предложение	Продажи	Влияние	Данные по этапам
Конверсия в сделку	Продажи	Совместная ответственность	Причины отказов
Маржинальность	Финансы и руководство	Влияние	Данные по себестоимости
Срок поставки	Производство и логистика	Зависимость	Подтвержденные сроки
Повторная покупка	Продажи, сервис, продукт	Влияние	История клиентского опыта

Анна не утверждала, что маркетинг не имеет отношения к продажам. Если маркетинг привлекает неподходящую аудиторию, он влияет на результат продаж. Если маркетинг формирует неясное или недостоверное ожидание, он влияет на конверсию и доверие. Если отсутствует сквозная аналитика, продажи не передают источники обращений и не собирают обратную связь, это мешает маркетингу улучшать воронку.

Но нельзя требовать от маркетолога единолично отвечать за показатель, если его причины находятся в нескольких подразделениях.

Ответственность должна быть связана с полномочиями

В компании часто используют слово "ответственность" так, будто оно автоматически дает человеку возможность управлять результатом. На практике ответственность без полномочий выглядит иначе. Маркетологу говорят: отвечай за продажи.

Но он не может:

- изменить цену;
- остановить невыгодную скидку;
- повлиять на скорость обработки заявки;
- проверить реальную доступность товара;
- выбрать приоритетную продуктовую линейку;
- получить данные по завершенным сделкам;
- изменить работу отдела продаж;
- отменить противоречивое поручение собственника.

Менеджеру говорят: отвечай за сроки.

Но он не может:

- управлять загрузкой производства;
- получить достоверный план выпуска;
- изменить очередь заказов;
- договориться с логистикой;
- сообщить клиенту о переносе без риска наказания.

Подрядчику говорят: следите за актуальностью сайта.

Но данные о новых ценах и характеристиках передают с задержкой, а доступ к складским остаткам отсутствует.

В каждом случае человеку формально назначили ответственность, но не дали условий, необходимых для ее выполнения. Так возникает опасная подмена: сотрудника оценивают за последствия, на причины которых он не может влиять.

Как говорить об ограничениях, не снимая с себя ответственности

Иногда маркетологи боятся говорить о зависимостях, потому что не хотят выглядеть людьми, которые оправдываются.

Фраза: "Это не моя зона ответственности" может быть формально верной, но редко помогает решить проблему. Гораздо полезнее говорить через факт, влияние и следующий шаг.

Не:

Продажи плохо обрабатывают заявки, поэтому маркетинг не виноват.

Лучше:

За прошлую неделю 18 из 45 обращений получили первый ответ позже рабочего дня. Это снижает вероятность перехода в квалификацию. За скорость первичного контакта отвечает отдел продаж. Предлагаю до пятницы согласовать норматив ответа и настроить отчет по просроченным обращениям.

Не:

Производство опять не дает сроки.

Лучше:

В рекламных материалах указан срок поставки пяти рабочих дней, но по двум приоритетным моделям производство пока не подтверждает такую возможность. До запуска нужно либо получить подтвержденный диапазон, либо изменить формулировку.

Не:

У нас нет данных, поэтому невозможно оценить кампанию.

Лучше:

Сейчас источники обращений фиксируются не по всем каналам. Мы можем оценить объем заявок, но не можем надежно сравнить эффективность каналов. Предлагаю считать первые две недели техническим этапом и не принимать по ним решение о масштабировании.

Такой подход не снимает ответственность. Он делает проблему конкретной и направляет ее владельцу процесса.

Карта влияния маркетинга

Анна предложила использовать одну таблицу для любой важной коммерческой задачи.

Этап	Кто отвечает	Что делает маркетинг	Зона
Аудитория	Маркетинг и продажи	Исследует, сегментирует, проверяет гипотезы	Контроль
Потребность	Маркетинг и продукт	Изучает задачу клиента	Контроль / влияние
Предложение	Маркетинг, продукт, финансы	Формулирует ценность и собирает условия	Влияние
Канал	Маркетинг	Выбирает и настраивает коммуникацию	Контроль
Заявка	Маркетинг, продажи, IT	Настраивает передачу и фиксацию контакта	Влияние / зависимость
Обработка	Продажи	Передает контекст и анализирует качество	Зависимость
Расчет	Продажи, продукт, финансы	Помогает подготовить материалы и выявить барьеры	Влияние
Оплата	Продажи, финансы	Анализирует причины отказов и условия	Зависимость
Поставка	Производство, склад, логистика	Проверяет соответствие обещания реальности	Зависимость
Сервис	Сервис, продажи, продукт	Собирает обратную связь и выявляет повторяющиеся проблемы	Влияние
Повторная покупка	Продажи, сервис, продукт	Планирует коммуникации и анализирует удержание	Влияние

Эта таблица не нужна для того, чтобы заранее отгородить маркетинг от всего остального.

Она нужна для другого: чтобы в момент проблемы было понятно, где маркетолог должен действовать сам, где обязан привлечь коллег, а где должен передать решение владельцу процесса.

Как использовать карту

Выберите одну задачу, например запуск рекламы для новой линейки. Затем пройдите по этапам.

Аудитория

Маркетинг может исследовать сегмент, собрать данные и сформулировать гипотезу. Продажи нужны, чтобы проверить, насколько описание клиента соответствует реальным переговорам.

Предложение

Маркетинг может объяснить ценность продукта и подготовить варианты сообщений. Но цену, условия, технические характеристики и сроки должны подтвердить соответствующие владельцы.

Заявка

Маркетинг может настроить форму и метки. Но если CRM не принимает данные или нет ответственного за обработку, результат зависит от IT и продаж.

Поставка

Маркетинг обязан учитывать производственные ограничения, но не может самостоятельно увеличить мощность производства.

Повторная покупка

Маркетинг может подготовить коммуникацию, но возвращение клиента зависит от качества консультации, продукта, сервиса, соблюдены ли сроки и как компания решала проблемы после покупки.

После заполнения карты задайте три вопроса:

Что маркетинг может изменить самостоятельно?

Что требует совместного решения?

Какие ограничения нужно устранить до масштабирования?

Ответы помогут заменить обвинение "маркетинг не работает" на план действий.

Что делать, если руководство все равно требует отвечать за все

Иногда руководитель сознательно назначает маркетинг владельцем общего результата.

Это может быть оправданно, если руководитель маркетинга действительно имеет:

- доступ к данным;
- влияние на продукт;
- участие в ценообразовании;
- возможность менять клиентский путь;
- полномочия согласовывать работу продаж;
- право останавливать кампании;
- ресурсы для изменений.

Если таких полномочий нет, необходимо зафиксировать границы.

Например:

Маркетинг отвечает за формирование целевого спроса, качество коммуникаций, работу каналов, аналитику и передачу обратной связи. Конверсия обращения в сделку является совместным показателем маркетинга и продаж. Выполнение сроков поставки находится в зоне ответственности производства и логистики. Маржинальность сделки утверждается финансами и руководством.

Такая формулировка не уменьшает амбициозность цели. Она показывает, какие решения необходимо принять совместно.

Инструмент главы: карта влияния маркетинга

Для выбранной задачи заполните четыре колонки:

Этап	Владелец	Вклад маркетинга	Зона

Затем отдельно запишите:

- что маркетинг контролирует;
- на что влияет;
- от чего зависит;
- какие риски должен заметить заранее;

- кто принимает решение по каждому ограничению.

Вывод главы

Маркетинг не может единолично управлять всей коммерческой системой. Но он обязан понимать, как его решения связаны с продажами, продуктом, производством и клиентским опытом.

Честная ответственность начинается с понимания того, на что человек действительно может повлиять.

Вопрос для применения

За какой результат в вашей компании отвечает маркетинг?

Есть ли у него доступ к данным, полномочия и ресурсы, необходимые для влияния на этот результат?

Глава 3

Лид — это не продажа

После запуска первой кампании собственник прислал Анне короткое сообщение:

Заявок стало больше на 40%. Продажи не выросли. Значит, лиды некачественные.

Анна открыла отчет. В рекламной системе действительно было больше обращений. Но отчет не показывал, что произошло после их поступления. Не было ясно:

- все ли заявки зафиксированы;
- все ли получили ответ;
- сколько обращений признали целевыми;
- сколько передали в расчет;
- сколько коммерческих предложений отправили;
- где именно клиенты отказались;
- сколько сделок еще находится в работе.

Компания измеряла начало воронки и делала вывод о конце. В разовом отчете не видна динамика, поскольку в B2B продажах длинный цикл сделки.

Что такое лид

Лид — это потенциальный клиент, совершивший действие, которое компания считает сигналом интереса.

Например:

- оставил заявку;
- позвонил;
- написал в мессенджер;
- запросил расчет;
- скачал технический каталог;
- записался на консультацию;
- отправил запрос на подбор оборудования.

Лид — это еще не покупатель. Он также не равен:

- квалифицированной возможности;
- коммерческому предложению;
- договору;
- оплате;
- прибыли;
- постоянному клиенту.

Иногда лидом называют любое обращение, а иногда — только контакт, соответствующий заранее установленным критериям. Оба подхода возможны, если компания заранее договорилась о терминах. Проблема начинается тогда, когда маркетинг считает лидом одно, продажи — другое, а руководство сравнивает эти разные категории как одинаковые.

Путь от заявки к сделке

Для сложного продукта путь клиента может выглядеть так:

заявка → первый контакт → квалификация → выяснение потребности → расчет → коммерческое предложение → согласование → оплата → поставка → сервис → повторная покупка.

На каждом этапе часть потенциальных клиентов отсеивается. Это нормально.

Клиент может:

- не соответствовать целевому сегменту;
- не иметь подходящего бюджета;
- выбрать другое решение;
- перенести покупку;
- не подтвердить потребность;
- не ответить менеджеру;
- не принять срок;
- не согласовать проект внутри своей компании;
- отказаться из-за условий оплаты.

Не всякая потеря означает ошибку. Но если компания не видит, где и почему клиент остановился, она не может понять, что именно нужно менять.

Воронка Анны

Анна попросила отдел продаж собрать данные по обращениям за первый месяц кампании.

Из 100 новых контактов получилось:

- 100 обращений поступило;
- 80 были признаны потенциально релевантными;
- 60 получили ответ;
- 40 прошли первичную квалификацию;
- 20 получили расчет или коммерческое предложение;
- 8 согласились продолжить переговоры;
- 5 оплатили заказ.

На первый взгляд можно было сказать:

Из 100 лидов получили 5 продаж.

Но это описание было слишком грубым.

Более полезно было увидеть переходы:

- 80% обращений соответствовали предварительному профилю;
- 75% релевантных обращений получили ответ;
- 67% получивших ответ прошли квалификацию;
- 50% квалифицированных обращений дошли до предложения;
- 40% предложений перешли в активные переговоры;
- 62,5% активных переговоров завершились оплатой.

Такой анализ показывал, что проблема находилась не только в качестве рекламы. Самая большая потеря происходила до первого содержательного контакта. Часть заявок не получила ответа, а часть получила его с задержкой.

Владелец каждого этапа

Анна предложила не ограничиваться общей конверсией, а назначить владельцев этапов.

Этап	Показатель	Владелец	Возможная причина потерь
Заявка	Количество обращений	Маркетинг / IT	Ошибка формы, потеря контакта
Фиксация	Доля обращений в CRM	IT / продажи	Нет интеграции
Первый контакт	Скорость ответа	Продажи	Нет ответственного
Квалификация	Доля целевых обращений	Продажи	Нет единых критериев
Расчет	Доля подготовленных расчетов	Продажи / продукт	Нет технических данных
Предложение	Доля отправленных КП	Продажи	Задержка согласования
Согласование	Переход в активные переговоры	Продажи	Цена, срок, условия
Оплата	Конверсия в сделку	Продажи / финансы	Экономика, бюджет клиента
Поставка	Соблюдение срока	Производство / логистика	Нет мощности или товара
Повторная покупка	Доля возврата клиента	Продажи / сервис / продукт	Качество опыта

Такая таблица не означает, что каждый этап принадлежит только одному подразделению.

Она помогает понять, кто должен первым разбираться с проблемой. Если заявка не попала в CRM, нужно начинать с IT-процесса. Если менеджер ответил через три дня, нужно разбирать обработку. Если клиент получил предложение, но отказался из-за срока, необходимо подключить производство и логистику. Если заказ поставили вовремя, но клиент не возвращается, нужно смотреть на продукт и сервис.

Почему нельзя оценивать результат только по оплатам

Если маркетинг привлекает обращения, но не видит, что с ними происходит дальше, у него есть риск впасть в одну из двух крайностей.

Первая крайность: "Мы все сделали правильно"

Команда показывает:

- низкую стоимость заявки;
- высокий объем обращений;
- хороший CTR;
- рост трафика.

Но не знает:

- сколько обращений целевые;
- сколько получили ответ;
- сколько дошли до предложения;
- сколько принесли прибыль;
- сколько создали нагрузку и жалобы.

Вторая крайность: "Мы не отвечаем ни за что после заявки"

Маркетолог говорит: "Мы привели обращения, дальше это уже не наша проблема".

Это тоже неверно. Маркетинг должен понимать качество потока и последствия своих решений. Если кампания постоянно приводит обращения, которые не соответствуют предложению, нельзя ограничиваться отчетом о количестве лидов.

Маркетологу необходимо:

- видеть обратную связь продаж;

- знать причины отказов;
- участвовать в уточнении критериев качественного обращения;
- понимать, какие обещания повторяют клиенты;
- замечать расхождение между рекламой и реальным предложением;
- корректировать сегмент, сообщение и канал.

Маркетинг не обязан закрывать сделки вместо продаж. Но он обязан отвечать за качество спроса в своей зоне влияния.

Причины потерь на разных этапах

Одна и та же итоговая проблема может возникать по разным причинам. Например, сделок мало. Это может означать:

- реклама привлекает не тех клиентов;
- предложение недостаточно понятно;
- менеджеры отвечают слишком поздно;
- клиенту не хватает технической информации;
- цена выше ожиданий;
- срок поставки не подходит;
- товара нет в наличии;
- коммерческое предложение выглядит слабее предложений конкурентов;
- менеджер не сделал повторный контакт;
- сделка еще не завершена из-за длинного цикла;
- причины отказов фиксируются неверно.

Поэтому фраза "лиды плохие" — не диагноз, а гипотеза. Ее нужно проверять.

Как отличить проблему качества лида от проблемы обработки

Анна предложила руководителю отдела продаж договориться о нескольких критериях.

Обращение считается целевым, если:

- клиент относится к выбранному сегменту;
- его задача соответствует продукту;
- география входит в зону работы;
- возможный объем заказа соответствует экономике;
- потребность существует сейчас или в понятном горизонте;
- компания может предложить решение;
- контактные данные позволяют продолжить работу.

Обращение считается обработанным, если:

- оно зафиксировано в CRM;
- назначен ответственный;
- установлен срок контакта;
- зафиксирован результат первого обращения;
- определен следующий шаг;
- указана причина закрытия, если сделка не продолжается.

Без таких определений маркетинг и продажи будут спорить о качестве лидов на уровне впечатлений. Маркетинг скажет: "Мы привели целевые обращения". Продажи ответят: "Это не клиенты, а случайные запросы". Обе стороны могут частично быть правы. Но без единого критерия спор не даст решения.

Что случилось с первой кампанией

Когда Анна повторно проверила обращения, выяснилось:

- часть лидов действительно была слишком широкой;
- часть полностью соответствовала целевому сегменту;
- несколько компаний интересовались продуктом, но не получили своевременного ответа;

- по некоторым обращениям менеджеры не записали следующий шаг;
- две сделки были отложены, но попали в отчет как потерянные;
- один отказ был связан не с рекламой, а с отсутствием товара;
- часть клиентов ожидала поставку за пять дней из-за рекламной формулировки.

Вывод оказался смешанным. Маркетингу требовалось сузить часть аудитории и убрать неподтвержденное обещание. Продажам — настроить обработку и фиксацию обращений. Производству — передавать актуальные сроки. Руководству — решить, какие продукты действительно являются приоритетными. У компании не было одной причины неудачи.

Инструмент главы: таблица воронки с владельцами этапов

Для каждой кампании или продуктового направления зафиксируйте:

Этап	Показатель	Фактическое значение	Владелец	Причина потерь	Следующее действие
Заявка	Количество обращений				
Фиксация	Доля обращений в CRM				
Первый контакт	Среднее и медианное время ответа				
Квалификация	Доля целевых обращений				
Расчет	Доля подготовленных расчетов				
Предложение	Доля отправленных КП				
Сделка	Конверсия в оплату				
Поставка	Доля заказов без нарушения срока				
Повторная покупка	Доля вернувшихся клиентов				

При заполнении таблицы задайте по каждому этапу четыре вопроса:

Какой результат считается нормальным?

Кто отвечает за его достижение?

Где возникает основная потеря?

Какое небольшое изменение можно проверить первым?

Вывод главы

Лид — это сигнал интереса, а не готовая продажа. Между заявкой и оплатой находятся:

- контакт;
- квалификация;
- расчет;
- предложение;
- согласование;
- цена;
- срок;
- поставка;
- клиентский опыт.

Маркетинг должен понимать этот путь, даже если не управляет каждым этапом.

Нельзя объяснить всю воронку одной-двумя цифрами. Нужно видеть, где именно возникает потеря и кто может на нее повлиять.

Вопрос для применения

Что происходит с обращением в вашей компании после того, как оно поступает?

Можете ли вы назвать владельца каждого этапа — от заявки до повторной покупки?

Часть II

Компания должна быть готова выполнить обещание

В первой части мы говорили о том, как определить настоящую бизнес-задачу, отделить маркетинговую зону ответственности от зависимостей и увидеть путь клиента от заявки до повторной покупки.

Теперь перейдем к следующему шагу. Маркетинговое сообщение не существует отдельно от компании. Реклама может привлечь внимание, сайт — объяснить предложение, менеджер — провести переговоры, а производство — выпустить продукт. Но клиент воспринимает все это как один опыт взаимодействия с брендом.

Если компания обещает одно, а выполняет другое, проблема возникает не только в коммуникации. Она затрагивает продажи, производство, логистику, сервис, репутацию и финансовый результат.

Поэтому перед увеличением спроса нужно проверить не только то, насколько убедительно звучит предложение, но и то, способна ли компания его выполнить.

Глава 4

Реклама усиливает то, что уже есть

В начале второго месяца работы Анна заметила, что рекламная кампания набирает обороты. Объявления показывались чаще, стоимость обращения оставалась в допустимом диапазоне, а на посадочную страницу приходили потенциальные клиенты из двух выбранных регионов.

Особенно хорошо работала одна формулировка: “Поставка промышленного оборудования “Х” — от пяти рабочих дней”.

Она была короткой, понятной и заметной. Пользователи охотно переходили по объявлению, а менеджеры получили несколько срочных запросов.

На первый взгляд все выглядело именно так, как и должна работать реклама. Потом один из менеджеров переслал Анне письмо клиента:

“В рекламе указана поставка за пять рабочих дней. Нам необходимо оборудование для запуска линии до конца месяца. Подтвердите, пожалуйста, срок и наличие”.

Анна открыла карточку обращения. Клиент интересовался конкретной моделью, которая действительно была указана в объявлении.

— Она есть на складе? — спросила Анна руководителя склада.

— Частично.

— Что значит “частично”?

— Есть одна единица, но для этого проекта требуется три. Еще две нужно заказывать.

— А срок поставки?

— Если поставщик не задержит, около двух недель. Но сейчас лучше закладывать три.

Анна посмотрела на рекламное объявление. Пять рабочих дней. Она написала менеджеру: “Какой срок вы подтвердили клиенту?”

— Пока никакой, — ответил менеджер. — Я уточняю.

— А что будем говорить?

— Придется объяснить, что срок изменился.

— Он изменился или изначально не был подтвержден?

Менеджер помолчал.

— Формально он был в рекламе.

Эта короткая переписка показывала проблему точнее, чем любой отчет. Компания привлекла клиента обещанием, которое не могла стабильно выполнить. Теперь менеджер должен объяснить, почему реальный срок в несколько раз больше заявленного.

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.