

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление	8
Введение	9
Маркетинг — это наука, которой надо постоянно учиться // Алан Абаев // декан факультета рекламы и связей с общественностью, РГГУ	12
Результаты делают люди // Кристина Балакер // директор по маркетинговым коммуникациям и развитию бренда, «ИКС Холдинг»	18
Ты сам творишь свою реальность // Григорий Бахин // директор по маркетингу, Skillaz	24
Вместе мы можем больше // Игорь Березин // президент и председатель, Совет НП «Гильдия Маркетологов»	29
Маркетинг становится более совершенным и изощренным // Руслан Брагин // руководитель направления крепкого алкоголя, «Фортвайн»	38
Нужно делать простые вещи // Константин Бровка // директор по цифровому маркетингу, «Детский мир»	44
Охотник за инсайтами // Екатерина Власова // директор по маркетингу, Cotton Club	50

Предложения, от которых невозможно отказаться // Антон Володькин // генеральный директор онлайн-кинотеатра, Wink	60
Нас ждут только рост и развитие // Андрей Гавриков // основатель маркетинговой группы, Completo	65
Быть гибким // Юлия Горбунова // руководитель отдела маркетинга, Bright Fit	69
Продолжать делать рекламу лучше // Андрей Губайдуллин // исполнительный креативный директор, «Восход»	73
Сам по себе креатив мало что значит // Михаил Дымщиц // основатель и генеральный директор, «Дымщиц и партнеры»	77
Просто начни делать // Федор Жуков // директор партнерского маркетинга, Vitamin.tools (Кокос Group)	83
То, что не выражено в цифрах, то не существует // Игорь Качалов // старший партнер и президент центра внедрений, «Ясные Решения»	90
Способность к классификации // Николас Коро // главный куратор, Исследовательский центр бренд-менеджмента и бренд-технологий (RCB&B)	97
Самая соль // Андрей Крупнов // директор по стратегии и росту, «Делимобиль»	111
Каждый встреченный человек встретится тебе снова // Екатерина Куманина // директор по внешним коммуникациям, АО «Почта России»	116
Бегите в ногу со временем // Маргарита Макжанова // руководитель отдела брендинга и маркетинговых коммуникаций, Metro	122
Не бойтесь совершать ошибки // Яна Малеева // экс-директор по маркетингу, «Золотое Яблоко»	127
НН.ru как имя собственное // Ольга Мец // экс-СМО, НН.ru	132

Название меняется, любовь остается // Дарья Назаркина // старший вице-президент по маркетингу и доставке, «Вкусно — и точка»	137
Как из груды камней построить замок // Вячеслав Прохоров // экс-директор по внешним коммуникациям, «ВКонтакте»	142
Связующее звено // Любовь Смертина // директор по маркетингу, «МТС Линк»	147
Все по-честному // Юлия Самусенко // директор по маркетингу, «Жизньмарт»	152
Безвыходных ситуаций не бывает // Алена Тавберидзе // экс-директор по маркетингу, Dolce & Gabbana	157
И тогда я кое-что понял про людей // Вячеслав Уваров // заместитель генерального директора по маркетингу и стратегии, «Подружка»	162
День недели суббота // Вячеслав Филимонов // директор по маркетингу сети доставок суши и роллов, «Ёбидоёби»	168
Будь у клиента в сердечке, а не в печенке // Светлана Чупахина // эксперт по бренду	175
Идти туда, где ничего не знаешь // Мария Шалина // директор B2B, «Лента PRO»	180
Откуда берутся деньги, или Ключевые факторы успеха бизнеса // Вадим Ширяев // член совета директоров и партнер, Trout & Partners Russia	185
Заключение	196
О создателях	200
Некоммерческое партнерство «Гильдия Маркетологов»	206

Вступление

За каждым успешным проектом стоят люди, которые не побоялись идти вперед. Они рисковали, принимали сложные решения, терпели неудачи, но продолжали верить в свою идею. Именно такие люди становятся героями бизнеса — теми, кто задает новые стандарты, меняет индустрии и вдохновляет миллионы.

Серия «Альпина ПРО бизнес» — это книги о них. О тех, кто создает мощные бренды, выводит компании на новый уровень и превращает идеи в реальность. «Альпина ПРО бизнес» — это истории предпринимателей, которые доказали, что невозможное возможно.

Какой бы путь вы ни выбрали, здесь найдете опыт, который поможет вам достичь успеха.

Желаем увлекательного чтения.

Издательство «Альпина ПРО»

Введение

Историю российского, а может, заодно и советского маркетинга еще только предстоит написать самим маркетологам. Однако с теми, кто будет в числе главных героев этого повествования, можно уже познакомиться в нашей книге.

Кто они? Как пришли в профессию? Чем гордятся больше всего? У кого учились? Чему готовы научить подрастающее поколение? Какие планы на будущее? Ответы, основанные на уникальном жизненном пути, мы с вами найдем вместе внутри. Именно вместе, потому что и для нас, авторов, случилось немало открытий, прежде чем наш труд увидел свет.

С первых же строк считаем важным отметить, что книга — это ни в коем случае не попытка составить рейтинг, проранжировать топ, выделить первых. Уверены, что немало профи станут героями следующих изданий. Эта книга — первая попытка понять всю глубину того, что мы называем маркетингом. Ведь у этого понятия очень уж много определений. Поэтому мы создали не просто сборник мнений и рекомендаций, а собрали истории, идеи и советы, создав уникальный путеводитель по мысли и практике тридцати выдающихся маркетологов России.

Каждый из представленных в книге маркетологов продолжает свой интереснейший путь, кто в столице, а кто в регионах, полный заслуженных успехов и не менее заслуженных факатов. Они искренне делятся своими личными историями, которые вдохновляют и мотивируют. Вы узнаете, как Филип Котлер, чья книга «Основы

маркетинга»¹ стала настольной для многих, повлиял на формирование маркетинговой мысли в России. Как «Психология влияния»² Роберта Чалдини открыла новые горизонты в понимании человеческого поведения и его влияния на потребительские решения. И как в условиях стремительных изменений, вызванных цифровизацией и глобализацией, современные тренды, такие как использование данных и аналитики, меняют подход к маркетингу.

Мы стремились создать не только интересный для чтения труд, но также практическое руководство. Каждый участник книги делится не просто историей своего пути, но и своими лучшими кейсами, конкретными примерами успешных кампаний, которые обязательно вдохновят вас на создание собственных уникальных решений. А где-то, может, и пригодится копипаст. При этом в вопросе эффективности коммуникаций мы постарались представить мнения как представителей творческого начала, так и закоренелых аналитиков, ставящих цифру во главу угла.

Мы уверены, что эта книга станет полезным инструментом для всех, кто хочет развиваться в сфере маркетинга, — от начинающих специалистов до опытных профессионалов. Для кого-то она может стать даже настольной книгой — путеводителем по профессии. Взгляды коллег помогут вам не только расширить свои знания, но и взглянуть на маркетинг с новой стороны, увидеть его как живую, дышащую систему, в которой каждое действие имеет значение. Профессионалам будет полезно сверить часы с мнением мэтров, оценить поставленные на будущее планы. А новичкам обязательно перечитать не один раз у каждого героя раздел «Советы себе двадцатилетнему», многие из которых актуальны для любого возраста.

Вместе с тем мы понимаем, что маркетинг — это не статичная дисциплина. Он постоянно эволюционирует, и те, кто не успевает за изменениями, рискуют продолжать

¹ Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Диалектика, 2021. 496 с.

² Чалдини Р. Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся. — СПб.: Питер, 2024. 464 с.

тратить те самые 50% своего бюджета впустую. Недаром же основополагающие книги в этой дисциплине уже многократно дополнялись и переиздавались. В условиях, когда информация устаревает быстрее, чем книга успевает выйти в свет, важно быть в курсе последних новинок и трендов. Поэтому в этой книге мы также акцентируем внимание на важности постоянного обучения и саморазвития. Мы собрали рекомендации по литературе, курсам и ресурсам, которые помогут вам оставаться в курсе как последних трендов и технологий, так и фундаментальных научных знаний о предмете.

Итак, друзья, мы — Алексей, Сергей и Владимир — приглашаем вас в увлекательное путешествие по миру маркетинга, где вы сможете узнать о лучших практиках, получить ценные советы и вдохновение от тех, кто уже достиг успеха. Эта книга — ваш шанс стать частью сообщества профессионалов, которые постоянно экспериментируют, учатся и создают. Откройте для себя новые горизонты, и пусть каждый прочитанный вами совет станет шагом к вашему собственному успеху в мире маркетинга.

Вместе мы создаем сообщество, где каждый сможет делиться своим опытом, учиться у других и вдохновляться на новые свершения. Каждый из нас может стать успешным маркетологом, если будет готов учиться, адаптироваться и применять полученные знания на практике. Мы уверены, что эта книга станет вашим надежным спутником на этом пути, предоставляя вам не только теоретические знания, но и практические инструменты для достижения измеримого результата.

Алан Абаяев

■ декан факультета рекламы и связей с общественностью,
РГГУ

**Маркетинг — это наука, которой надо
постоянно учиться**

О том, как я пришел в маркетинг

Когда я был студентом, еще в советское время, мне в руки случайно попала книга одного известного маркетолога. Тогда мне это имя ни о чем не говорило. Я ее прочитал и понял, что это мое — то, чем я хочу заниматься. Основой такого выбора были вопросы, связанные со спросом и предложением, с конкуренцией и выбором потребителей, которые у меня постоянно возникали в процессе обучения. Именно маркетинг позволяет разобраться в этом и во многом другом.

Далее, уже в аспирантуре, я активно интересовался маркетинговыми процессами, прочел много книг и укрепился в своем желании стать маркетологом.

По окончании аспирантуры я окунулся с головой в маркетинговую деятельность, начав работать в организации, подчиненной Правительству Москвы: занимался анализом рынка, формировал комплекс инструментов для привлечения потребителей и т.п. В дальнейшем создал свою компанию, занимающуюся маркетинговыми

исследованиями. Среди клиентов были как крупные компании, так и представители малого и среднего бизнеса. Также создал маркетинговый центр при ТПП РСО — Алания.

Параллельно я начал преподавать в университетах дисциплины маркетинговой направленности. С 2006 года работаю в Российском государственном гуманитарном университете: сначала доцентом и профессором, а с 2015 года — заведующим кафедрой маркетинга и рекламы. В 2019 году на базе этой кафедры был создан факультет рекламы и связей с общественностью, который я теперь возглавляю.

О лучших кейсах

Мой лучший проект — создание факультета рекламы и связей с общественностью РГГУ. Начав с маленькой кафедры, мы за пять лет прошли путь до создания одного из самых больших факультетов в России — исключительно благодаря умелому применению маркетинговых инструментов (конечно, и с учетом благоприятной ситуации на рынке труда). Когда мы только создавали факультет, почти никто не верил в наш успех. Неверие было связано с тем, что много вузов, в том числе известных, уже имели такое направление и успешно занимались подготовкой специалистов. Мало кто видел перспективу в создании такого факультета в известном гуманитарном вузе. Но оказалось, что перспективы есть, и мы успешно доказываем это уже более пяти лет.

Мы начали активно использовать инструменты маркетинга, делая упор на наши конкурентные преимущества, находя к абитуриентам подходы, учитывающие их предпочтения, и работая с теми каналами коммуникаций, которые были им понятны и интересны. Также очень взвешенно мы подходили к ценообразованию и предоставлению актуального набора дисциплин. Все это и многое другое позволило нам быть в числе лидеров как по набору абитуриентов, так и по количеству

выпускников, работающих по специальности, в том числе на ведущих позициях в самых известных компаниях. Теперь ситуация совершенно иная. Нас в отрасли многие знают, с нами считаются, приглашают к сотрудничеству.

О критериях успеха

Оценка успеха может быть в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. В краткосрочной — это всплеск интереса к продукту, бренду или компании и, соответственно, продажи и прибыль в конкретный период времени. В нашем случае — это количество поступивших студентов (большинство из которых учатся на платной основе) в конкретный год. В среднесрочной — стабильный рост бизнеса. В нашем случае — это рост числа поступивших студентов и формирование стабильного интереса к сотрудничеству со стороны потенциальных индустриальных партнеров. В долгосрочной — приверженность бренду. В нашем случае — это поступление к нам на основе рекомендаций тех, кто у нас уже учится или учился, а также налаживание долгосрочных отношений с индустриальными партнерами.

О балансе аналитики и креатива

Я до недавнего времени был сторонником подхода, согласно которому аналитическая составляющая маркетинговой деятельности намного важнее креативной. Но сейчас вижу тенденцию к выравниванию значимости этих аспектов. Возможно даже, сейчас соотношение составляет 50% на 50%.

Развитие экономики идет ко все большей индивидуализации потребительской траектории, что требует креативных, нестандартных решений, иногда даже для очень небольшой целевой аудитории, если не для каждого клиента. *Все более популярным становится понятие «креативная экономика», и маркетинг является важной составной частью такой экономики.* Соответственно,

современный маркетолог просто обязан быть креатором, продуцировать новые, нестандартные идеи и уметь их воплощать.

О необходимости саморазвития

Маркетингу нужно учиться постоянно. Никогда нельзя позволить себе подумать: «Я уже знаю в маркетинге все».

Во-первых, маркетинговые технологии и инструменты прямо сейчас развиваются, трансформируются и совершенствуются. Постоянно появляются новые технологии и инструменты. Во-вторых, никогда нельзя применять уже использованный маркетинговый инструментарий повторно, каждый проект уникален. В-третьих, результат применения маркетинговых технологий зависит от многих факторов: частоты их использования, конъюнктуры рынка, деятельности конкурентов, состояния экономики и т.п.

Классические ошибки молодых маркетологов проистекают из указанных выше причин. Это и желание применить результаты уже сделанной работы для другого проекта (просто поменяв название или продукт), и незнание новых маркетинговых технологий, и неумение эффективно применять известные инструменты маркетинга.

Желательно сосредоточиться на саморазвитии и выбрать какое-то одно, может быть, два направления деятельности, а не пытаться охватить весь инструментарий маркетинга во всех сферах экономики.

Также очень важно умение к любой работе относиться ответственно и с нацеленностью на результат. Есть еще один важный аспект — уметь преодолевать трудности, не отступать перед новыми вызовами времени.

О новых инструментах и стратегиях

Согласно всем статистическим данным, в России наблюдается существенный рост расходов на маркетинг (и на рекламу в первую очередь) во всех секторах экономики. Важно понимать, с чем это связано и какова структура расходов. Драйверами такого роста могут быть как экономические, так и другие факторы. Но рост расходов, думаю, продолжится, хотя могут быть и обратные тенденции. Пока те регионы и отрасли, которые вкладывали большие суммы в маркетинг, по-прежнему остаются драйверами роста. При этом появляются новые игроки на рынке, новые проекты и, безусловно, новые инструменты маркетинга.

Что касается новых стратегий, то как минимум можно отметить, что многие организации начали осознавать необходимость наличия стратегии, причем не просто на бумаге, что называется для галочки, а действенной, позволяющей определять цели организации и пути их достижения.

Важно подчеркнуть, что маркетинговый подход к стратегии является достаточно эффективным и, безусловно, современным.

О планах на ближайшие годы

Выпустить не менее трех учебников, подготовить двух-трех кандидатов и докторов наук по маркетингу, работать с индустриальными партнерами в направлении открытия совместных образовательных программ и заниматься популяризацией маркетинга. Важным направлением для меня является просветительская деятельность, так как многие наши соотечественники ошибочно воспринимают маркетинг как нечто направленное на обман и введение в заблуждение потребителей.

Также большой проблемой остается то, что многие люди считают себя специалистами в маркетинге, при этом путаются в базовых понятиях и распространяют эти ошибки через книги (в том числе учебники), статьи

и интернет-ресурсы. Настало время заниматься серьезной образовательной работой в области маркетинга. Именно это я воспринимаю как свою главную цель на ближайшие пять лет.

О книгах

Филип Котлер. «Маркетинг 3.0»¹.

Гарри Беквит. «Продавая незримое»².

Джек Траут, Эл Райс. «Маркетинговые войны»³.

Жан-Жак Ламбен. «Стратегический маркетинг»⁴.

Дэвид Огилви. «Откровения рекламного агента»⁵.

¹ Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее — к человеческой душе. — М.: Эксмо, 2011. 240 с.

² Беквит Г. Продавая незримое. Руководство по современному маркетингу услуг. — М.: Альпина Паблишер, 2024. 224 с.

³ Траут Дж., Райс Э. Маркетинговые войны. — СПб.: Питер, 2024. 288 с.

⁴ Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. — СПб.: Наука, 1996. 589 с.

⁵ Огилви Д. Откровения рекламного агента. — М.: Эксмо, 2010. 240 с.

Кристина Балакер

■ директор по маркетинговым коммуникациям и развитию
бренда, «ИКС Холдинг»

Результаты делают люди

О том, как я пришла в маркетинг

За свои тридцать три года я успела поработать в маркетинге уже двенадцать. Кто-то скажет, что это немного, но для меня такой стаж является солидным, так как эти годы в профессии были максимально интенсивными.

Мне повезло с образованием: я поступила в хороший вуз (НИУ ВШЭ) на приличный факультет (мировой экономики), где был интересный модуль по маркетингу. Там я поняла, что хотела бы связать свою жизнь именно с этим направлением. Забавно, что в начале своего карьерного пути я думала, что маркетинг — это про креативность, красивые картинки и способность говорить много и складно. В действительности все оказалось гораздо сложнее. Маркетинг прежде всего про цифры, структуру и логику, но это мне еще предстояло узнать.

После университета я устроилась по специальности в международную компанию Lenovo (известный производитель электроники). Свой путь начинала с самых низов — была простым специалистом по маркетингу. Такой опыт считаю самым правильным, потому что только он

позволяет понять, какие направления в маркетинге есть и что тебе ближе.

В Lenovo я проработала почти десять лет. Постепенно я росла в компании и смогла дойти до позиции и.о. директора по маркетингу. К тому моменту я уже разбиралась практически во всех направлениях маркетинга компании, понимала все процессы и внутреннюю кухню и буквально сроднилась со своим работодателем. Думаю, этот опыт является для меня ключевым в профессии.

Поэтому, если есть задача получить полноценную экспертизу и вырасти в настоящего профессионала, очень рекомендую в начале своего карьерного пути проходить разные позиции и направления именно в рамках одного работодателя, чтобы не было провисаний и перепрыгиваний.

После Lenovo я перешла в Candy (крупный производитель бытовой техники) на позицию руководителя отдела маркетинга и теперь единолично отвечала за работу всего отдела. Тут я нередко вспоминала Lenovo и благодарила бывшего работодателя за полученный опыт и возможности.

В целом могу сказать, что *для меня моя работа — это моя жизнь*. С большинством близких и дорогих мне людей я познакомилась и сблизилась именно на работе, поэтому считаю, что к выбору профессии и работодателя нужно относиться максимально серьезно. Свою работу нужно любить, раз уж мы проводим на ней бóльшую часть осознанной жизни.

О лучшем кейсе

Если говорить о каких-то своих конкретных достижениях, то я очень горжусь проектом «Царь горы» (программой лояльности, которую мы запускали в Lenovo). Примечательно, что проект стал знаковым и звездным не только для меня, но и для компании, так как его оценили европейская и глобальная штаб-квартиры. Рынок тоже

оценил его — я получила за «Царя горы» несколько наград на «Серебряном Меркурии».

Уникальность проекта и всей ситуации заключалась в том, что мы занимались разработкой программы до COVID-19, а ее старт пришелся именно на период пандемии. Нужно понимать, что это было очень непростое время, когда уровень тревожности просто зашкаливал: было непонятно, что будет дальше, заболеешь ты или нет, будем ли мы сидеть на самоизоляции все время, останутся ли компании-работодатели на рынке и не начнут ли сокращать сотрудников, будут ли живы близкие и найдется ли в конце концов лекарство от этого вируса. Большинство рекламодателей массово отзывали свои рекламные бюджеты и останавливали все маркетинговые активности, а те рекламодатели, которые были готовы инвестировать в рекламу, тратили деньги в основном на рекламу на ТВ, так как люди, сидевшие на самоизоляции, стали снова смотреть телик.

И вот в таком окружении нам нужно было запускать программу лояльности по очень узкому направлению — геймингу. Нам казалось, что мы все спланировали верно: выбрали топовые на тот момент дисциплины (CS: GO, Dota и World of Tanks) и взяли бренд-амбассадоров для каждой, они должны были в шуточной игровой форме призывать людей играть в игры и собирать «киллы», которые можно было обменять на скидку на покупку игровой техники Lenovo в официальном интернет-магазине. Но, как вы понимаете, размещать увеселительный контент в такие сложные времена — не самая лучшая идея, поэтому мы решили интегрировать партнеров, чтобы поддержать наших пользователей. Мы совместно с агентством выбрали топовый онлайн-кинотеатр («Иви»), сервис по доставке еды (Delivery Club) и такси («Яндекс»), договорились с этими партнерами о получении бесплатных (!) промокодов для нашей программы лояльности и добавили эти промокоды в проект. Такой выбор партнеров для интеграции был неслучайным, поскольку именно эти направления были

максимально важными для потребителей в то самоизолирующее время. И, соответственно, участники программы лояльности могли обменивать «киллы» не только на скидку, но и на нужный им промокод.

Результаты проекта были впечатляющими: мы получили вирусный эффект и множество пиар-публикаций с охватом 10 млн человек, так как были одними из первых и немногих брендов, которые выступили с инициативой поддержки своих пользователей. Всего за полгода нам удалось собрать 35 000 участников в нашей программе, раздать более 500 партнерских промокодов и продать более 50 игровых ноутбуков по цене от 60 000 рублей (по тем временам такие прайс-поинты приходились на среднедорогие ноутбуки). Кроме того, мы выполнили нашу главную задачу — подняли уровень лояльности к бренду на 2 п.п., тогда как наш дрим-план был поднять уровень лояльности к бренду на 1 п.п. Сейчас может показаться, что ничего экстраординарного в рамках проекта придумано и реализовано не было, но по тем временам это был реальный прорыв.

О главных правилах в маркетинге

- 1. Всегда опирайся на цифры.** Цифры никогда не врут, с ними сложно спорить. Ты можешь кому-то не нравиться, но если твои результаты выражены в цифрах и они в плане или выше плана, то правда будет на твоей стороне.
- 2. Развивай в себе креативность и насмотренность.** Если сложно придумать что-то самой, подсматривай успешные кейсы у коллег из других индустрий и рынков и адаптируй их для себя.
- 3. Результаты делают люди.** Нужно быть внимательной к ним, относиться с эмпатией и уважением и оставаться человеком в любой ситуации. Не только потому, что есть вероятность, что вы когда-нибудь пересечетесь в другой компании или по тебе запросят обратную связь, а для того чтобы спокойно спать по ночам самой, зная, что ты хороший и достойный человек.

Совет себе двадцатилетней

1. **Не думай, что все люди такие же умные и трудолюбивые, как ты.** Все мы разные, и для кого-то карьера и работа не будут иметь такого большого значения. Замечай тех, кто относится к работе так же серьезно, как и ты, а к остальным применяй иной, особый подход.
2. **Найди группу поддержки,** так называемую внешнюю опору, но знай, что *твоя самая большая опора в жизни — это ты сама.*
3. **Пробуй и бей в одну точку.** Не заикливайся на неудачах — рано или поздно все получится и удача тебе улыбнется.
4. **Учись самопрезентации** и никогда не преуменьшай свою роль и результаты. Любому руководителю нужно показывать, какую работу ты проделала и что ты достойна повышения.
5. **Не забывай переключаться и отдыхать,** ведь как бы сильно ты ни любила свою работу, она может надоесть и стать причиной выгорания.

О книгах

В любой профессии важны опыт и знания, поэтому нужно понимать, к каким источникам обращаться, чтобы освежить какие-то знания или узнать что-то новое. Топовые книги, которые реально повлияли на меня, следующие:

«Позиционирование. Битва за умы»¹, «Маркетинговые войны» и «Сила простоты»² Джека Траута. Это, по сути, такая же библия, как и «Основы маркетинга» Филипа Котлера. Мне в свое время так понравилось, что авторы смогли донести свои мысли без воды и на конкретных примерах (а это крайне нетипично для американских авторов), что я, вдохновившись их идеями, написала на их основе курсовую работу.

¹ Траут Дж., Райс Э. Позиционирование. Битва за умы. — СПб.: Питер, 2023. 320 с.

² Траут Дж., Ривкин С. Сила простоты. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 208 с.

«Богатый папа, бедный папа»¹ Роберта Кийосаки. Это книга скорее про личное развитие. Она помогает понять причинно-следственную связь между разными типами мышления в отношении денег, оплаты труда, расходов и т.д. Считаю, что каждый должен ее прочитать. К сожалению, нас в школе не учат финансовой грамотности, а она должна быть обязательно.

«Тайм-драйв»² Глеба Архангельского. Отличная книга про тайм-менеджмент, которая будет актуальна всегда, потому что скорость жизни становится просто колоссальной и нужно уметь грамотно расставлять приоритеты в нашем многозадачном мире.

¹ Кийосаки Р. Богатый папа, бедный папа. — Минск: Попурри, 2024. 128 с.

² Архангельский Г. Тайм-драйв. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2024. 272 с.

Григорий Бахин

■ директор по маркетингу, Skillaz

Ты сам творишь свою реальность

О том, как я пришел в маркетинг

В маркетинг я пришел в тридцать лет, после службы в правоохранительных органах. Попал, можно сказать, случайно: сменил несколько профессий и потом уже прибил-ся к этой сфере. Мое первое образование — университет МВД, который я окончил с отличием и продолжил работать в полиции — сначала в Подмосковье, а затем перевелся в Москву и последние пять лет трудился на Петровке, 38. У меня специальность «Судебная экспертиза», то есть я занимался осмотрами мест происшествий и проведением экспертиз. Уволился осенью 2016 года в звании майора.

Пока работал в полиции, успел окончить РУДН по специальности «психологическое консультирование», но полноценно психологом не стал, хотя какое-то время имел небольшую частную практику.

Параллельно занимался текстами — захотелось в какой-то период стать профессионалом в этой области. Тогда еще не было различных курсов по интернет-маркетингу, вузы предлагали всего несколько программ, а мне хотелось писать аналитические статьи для деловых изданий, проводить журналистские расследования. Рынок новых медиа в те времена только формировался, и я пошел на переподготовку на факультет журналистики в МГУ.

Следующим этапом стала стажировка в Mail.ru. А еще через месяц я нашел себе первую работу «на гражданке» — в должности контент-менеджера в B2B-компании, одном из лидеров сегмента сувенирной продукции. Там я проработал несколько лет, занимался соцсетями, блогом, рассылками, ивентами и контентом, затем перешел в «МегаФон».

Уже более восьми лет я работаю в крупных федеральных компаниях: «МегаФон», «Яндекс» («Яндекс Go», экс-«Яндекс.Такси» и «Яндекс.Маркет»). Участвовал в ребрендингах «МегаФона» и «Яндекс.Такси», отвечал за коммуникации в «Яндекс Go» и «Яндекс.Маркете». Занимался маркетингом в онлайн-кинотеатре «Иви» и Unisender. Работал наставником в «Яндекс.Практикуме» на курсах «Интернет-маркетинг» и «Управление брендом».

В настоящее время я директор по маркетингу в компании Skillaz.

О лучшем кейсе

В 2019 году, когда я только пришел в «Яндекс.Такси», коллеги из отдела маркетинга, которые занимались коммуникациями с водителями, попросили разработать локальный проект, который помог бы изменить негативное восприятие бренда такси со стороны местных жителей на Кавказе. В итоге мы придумали активность, за которую получили серебро Effie в 2020 в категории «Транспорт и логистика».

Дело в том, что в каждом регионе России, где работает «Яндекс.Такси», есть свои особенности. На Северном Кавказе, к примеру, люди привыкли ловить попутки и звонить диспетчерам для вызова машины — федеральным компаниям и сервисам они не доверяют. Как в такой ситуации повысить узнаваемость бренда и число поездок в регионе? Ответ пришел в форме удачно найденного инсайта о патриотизме жителей Северного Кавказа.

В рамках организованного нами флешмоба #СилаКавказа локальные инфлюенсеры рассказывали о любимых местах в регионе, выкладывая видеоролики и фото в социальные сети. Единственное

условие — до места можно доехать на такси. К флеш-мобу присоединились и политики, и обычные люди. В результате повысились показатели: узнаваемость бренда — на 3% (до старта кампании показатель стагнировал), число заказов — на 12%. Коллеги по цеху, которые оценивали этот кейс, отмечали его аутентичность и подходили с положительными комментариями ко мне.

Тут надо отметить, что тогда еще внутренний туризм не был так популярен, а в регион нечасто ездили в путешествия.

Почему я горжусь этим кейсом? Потому что бюджет на него был до 1 млн рублей. А в категории «Транспорт и логистика» на Effie-2020 мы противостояли крупным автопроизводителям, каждый из которых имел дорогую рекламу на ТВ. В итоге мы получили серебро, и это лишний раз доказывает, что маркетинг действительно может быть эффективным и эффективным, если правильно подобрать инструменты. Я вообще считаю, что в России огромный потенциал для маркетинга. К сожалению, он практически не используется. Поэтому *маркетинг у нас все еще находится на стадии зарождения.*

О главных правилах в маркетинге

- 1. Что было / что сделали / что стало.** Если я планирую какой-то запуск, то всегда с командой определяю точку А, затем мы придумываем план, который необходимо реализовать, и точку Б, чтобы понять, насколько эффективно мы сработали и зачем совершали те или иные действия.
- 2. 90/10.** Работы всегда много, в этой операционной деятельности очень легко затеряться. Поэтому я всегда говорю: «Тратьте 90% времени на ежедневную рутину, а 10% оставляйте на wow-кейсы, на работу на вырост, на то, что действительно вас зажигает, на то, что даст вам максимальный профит, на то, что вы действительно хотите реализовать». Вот эти 10% — это ваша защита от выгорания в профессии, ваш капитал и мотивация к поиску новых путей для развития и реализации.

3. **Маркетинг — это доходная функция, а не расходная.** Часто слышу, что «нет бюджета, нет ресурсов, нет команды для реализации» и т.д. Многие воспринимают маркетинг односторонне, часто от маркетологов требуют заниматься лидогенерацией, запускать рекламные кампании, но при этом забывают про контент, про формирование бренда, потому что это дорого и непонятно, как это оценивать. Несколько лет назад это явно было заметно. Хорошо, что сейчас компании и бизнесы начинают понемногу осознавать важность системного маркетинга и приходят к созданию и развитию силы бренда.
4. **Все вокруг есть маркетинг.** Я не считаю себя суперкреативным человеком, но уверен, что все, что мы видим вокруг себя, и есть маркетинг. Я люблю читать разные маркетинговые брифы из разных сфер. Например, я как-то читал про театральный маркетинг или бриф, посвященный созданию парфюмерных ароматов. В мире все давно уже придумано, а последняя технологическая революция произошла с появлением смартфонов. Еще Стив Джобс говорил: «Креативность — это просто соединение вещей и создание между ними связей».
5. **Надо уходить от скидочного маркетинга.** Мне хотелось бы, чтобы компании реже использовали слово «скидки». Мы проводили анализ более 1 млрд заголовков email-рассылок, и первое слово в теме каждого письма — «скидка». Хочется уйти от этого, чтобы рекламные ролики превращались в искусство кинематографического уровня. Чтобы бренды не боялись использовать в коммуникациях юмор, иронию, ставили различные эксперименты, а не были зажаты рамками необходимости получить определенные метрики эффективности с рекламной кампании. Поэтому я думаю про маркетинг со стороны потребителя, а не компании.

Совет себе двадцатилетнему

Сегодня я бы дал себе такой совет: «Бро, придумывай разные проекты и запускай их, набивай шишки, падай,

держай, снова падай, снова запускай, воспитывай в себе толерантность к неудачам. Не играй в чужие игры, а создавай свои: свой мир, свою вселенную».

Когда мне было двадцать, то мне в целом было безразницы, куда поступать и на кого учиться. Не было таких возможностей для реализации, как сейчас. Поэтому я бы с удовольствием занялся маркетингом намного раньше, но, с другой стороны, в этот момент я останавливаюсь и говорю себе, что сейчас у меня есть «жажда жизни», жажда к профессии, к бизнесу, а была бы она у меня, если бы я в двадцать уже создал бизнес? Я не знаю ответа на этот вопрос. Но уверен, что если хочется совершить что-то великое, то надо создавать продукты, экспериментировать, учиться на своих ошибках. *Все говорят: «Учитесь на чужих граблях», но все в итоге учатся на своих.*

Еще я бы посоветовал себе всегда следовать за мечтой. Я прямо вижу сейчас запрос от коллег и общества: многие построили большие карьеры в бизнесе, но их ломает от того, что они занимаются не тем, чем хотят, а бросить не хватает смелости. Поэтому чем раньше найдете свое ремесло, тем проще будет потом. Следовать за мечтой, греть внутри себя этот огонек, делать те проекты, которые зажигают, и выстраивать свою вселенную возле своего творческого потока. *Ты сам творишь свою реальность!*

О книгах

Книга, которая произвела на меня самое сильное впечатление и сформировала меня, — это «Человек в поисках смысла»¹ Виктора Франкла. Я помню, как прочитал ее еще в университете, а затем гонялся за ней по магазинам, пытаюсь купить. В итоге нашел букинистическое издание 1993 года в книжном магазине «Москва» на Тверской.

¹ Франкл В. Человек в поисках смысла. — М.: RUGRAM, 2024. 336 с.

Игорь Березин

■ президент и председатель, Совет НП «Гильдия
Маркетологов»

Вместе мы можем больше

О том, как я пришел в маркетинг

В 1991 году я окончил экономический факультет МГУ по специальности «планирование народного хозяйства», специализации «демография»; поступил в аспирантуру. Моей среднесрочной перспективой была работа в госплановских институтах типа НИИ труда и трудовых отношений, а отдаленной — в центральном аппарате Госплана. А в декабре 1991-го «закончился» СССР, а вместе с ним и плановая экономика, и Госплан со всеми своими институтами. Я подумал, что мои знания экономики и демографии могут быть востребованы в нарождавшейся (тогда еще очень дикой) рыночной экономике. Ведь то, чем в плановой экономике занимались Госплан, Госкомцен, Госснаб и прочие организации, — административное балансирование материальных потоков, назначение цен, сведение спроса и предложения, — в условиях рынка делают как раз маркетологи (десятки тысяч независимых компаний) на конкурентной основе в условиях относительно свободного ценообразования.

Мы с товарищами организовали небольшое консалтинговое агентство. Мне в нем досталась позиция

директора по маркетингу. В 1992 году у нас случилось несколько небольших исследовательских и консалтинговых проектов. В 1994-м меня позвали в частный вуз прочитать будущим предпринимателям курс маркетинга, а поскольку никаких учебников (кроме Котлера, 600 страниц западного опыта 50–70-х годов прошлого века) тогда не было, то и краткое учебное пособие тоже пришлось писать мне. Так вышла моя первая книга по маркетингу¹, где выжимки из Котлера и Траута иллюстрировались актуальными примерами российского опыта начала 90-х. Затем я стал директором исследовательских (маркетинговых) программ в этом небольшом вузе. Параллельно вел курс маркетинговых исследований в МИРБИС, который тогда был отдельным факультетом РЭУ им. Плеханова.

Что касается событий, то это, конечно, были распад СССР, крушение плановой экономики, стремительное наполнение товарного рынка продуктами, которые еще несколько месяцев назад были остродефицитными, развертывание конкурентной борьбы за потребителя, который в 90-х в своей основной массе был еще очень беден. А вот с учителем или наставником в маркетинге мне не повезло. У меня такого не было. Некоторое влияние (надеюсь, взаимное) на меня в профессиональном плане оказал мой товарищ Александр Панкрухин (увы, давно покойный), с которым мы в 2000 году задумали, а в мае 2001-го — зарегистрировали «Гильдию Маркетологов».

О лучшем кейсе

Без ложной скромности скажу, что у меня есть несколько проектов, которыми я могу гордиться. В начале нулевых я выпустил две книги: «Маркетинговые исследования»² и «Маркетинговый анализ»³, которые оказались

¹ Березин И. Маркетинг сегодня. — М.: Менеджер, 1996. 128 с.

² Березин И. Маркетинговые исследования. Инструкция по применению. — М.: Юрайт, 2012. 383 с.

³ Березин И. Маркетинговый анализ. Принципы и практика. Российский опыт. — М.: Эксмо, 2002. 400 с.

весьма полезны — как для студентов, обучающихся маркетингу, так и для опытных маркетологов, и даже для руководителей малого и среднего бизнеса. Обе книги были высоко оценены коллегами, неоднократно переиздавались, а теперь доступны для широкой публики на сайте «Гильдии Маркетологов».

Я был ведущим специалистом в двух больших, многолетних, очень интересных исследовательских проектах: «Стиль жизни среднего класса» (2000–2005, журнал «Эксперт» — ИК «РОМИР-Мониторинг») и «Рынок интеллектуальных услуг в России» (2007–2015, НИУ ВШЭ — ИХ РОМИР). В ходе второго исследования были изучены 10 сегментов: реклама, маркетинг, аудит и консалтинг, инжиниринг и др.

Но все же главным проектом моей профессиональной жизни, как оказалось, стала «Гильдия Маркетологов», которую мы с товарищами задумали в 2000-м, зарегистрировали в мае 2001 года и которую я имею честь возглавлять уже более 23 лет. Тогда, в самом начале нулевых, уже было довольно много различных ассоциаций, союзов и прочих профессиональных объединений. Но в сфере рекламы и маркетинга существовали лишь ассоциации, объединяющие юридических лиц: рекламные и маркетинговые агентства, исследовательские компании, консалтинговые и аудиторские компании и т.п. А организации, которая бы объединила на условиях персонального членства специалистов по маркетингу, работающих в различных сферах — производстве, торговле, образовании, консалтинге, — не было. Организации, созданной не для лоббирования (пусть даже в самом лучшем смысле) чьих-то интересов, а для развития маркетинга, поддержания профессиональных стандартов, личного профессионального роста участников путем взаимного обогащения опытом, информацией, идеями, общением, обсуждения важных профессиональных вопросов.

Именно такую организацию, объединяющую на условиях персонального членства преподавателей

маркетинга и консультантов, исследователей рынка и маркетологов производственных, торговых и сервисных компаний, мы с Александром Панкрухиным задумали создать в мае 2000 года.

Осенью к нашей маленькой инициативной группе присоединились Дмитрий Шевченко, Татьяна Крестова, Андрей Милехин и еще несколько человек. В журнале «Практический маркетинг» мы опубликовали открытое обращение к профессиональному сообществу с инициативой собраться для обсуждения вопроса об учреждении такой ассоциации, союза или гильдии. В декабре 2000 года в РГГУ у Дмитрия Шевченко собрались 22 заинтересованных специалиста. Споры были жаркими, встреча продолжалась около трех часов, но никакого решения не было выработано. Потом было еще несколько встреч в различных составах, которые тоже не принесли практического результата. А в марте 2001-го мы (Березин, Панкрухин, Шевченко, Милехин, Крестова) решили, что хватит обсуждений, пора переходить к действиям. Александр Панкрухин написал устав организации (он не менялся с момента основания до сих пор). И мы начали процесс юридической регистрации.

Тогда это было значительно проще, чем сегодня и даже чем 10–15 лет назад. Процесс занял всего два с половиной месяца, и 23 мая 2001 года Некоммерческое партнерство «Гильдия Маркетологов» получило свидетельство о регистрации в Московской регистрационной палате.

Нас было пять человек — членов и учредителей Гильдии. Через год нас стало десять, еще через год — двадцать, к концу третьего года — сорок. Потом темпы роста замедлились, но оставались высокими до 2008 года. К тому времени в Гильдии было уже около двухсот человек.

После кризиса 2008 года ряды Гильдии пополнялись лишь на 5–10% в год. Но после 2016 года количество участников стабилизировалось на уровне около 350. Ежегодно мы принимаем 60–80 новых членов. Это наша главная метрика — показатель того, что мы все делаем

правильно. Но и покидают Гильдию (по различным причинам: смена профиля деятельности, переезд на новое место жительства, выход на пенсию и т.п.) 50–60 человек в год.

Существование общественной профессиональной организации более двадцати лет, без спонсорских пожертвований, без грантов, без государственных субсидий, без доходов от коммерческой деятельности, а только за счет добровольных взносов — это, на мой нескромный взгляд, маленькое чудо.

О критериях успеха в маркетинге

Я по образованию и по образу мышления — экономист. Для меня, как и для любого нормального бизнесмена, главным критерием успеха любого бизнес-проекта является прибыль в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Соответственно, маркетинг и реклама в среднесрочной перспективе должны вести к росту прибыли и благодаря этому к росту стоимости бизнеса.

В краткосрочной перспективе можно ставить задачи по росту объемов продаж и доли рынка. Но если объемы продаж и доля рынка растут год, другой, третий, а прибыль не растет или растет меньшими темпами, чем продажи, то это говорит о том, что в вашей бизнес-модели имеется какой-то серьезный дефект. Конечно, если вы новый Илон Маск или Марк Цукерберг и у вас есть почти неисчерпаемый источник внешнего финансирования, то ваши бизнес-проекты могут протянуть без прибыли и двадцать лет. Но если вы не Маск, то вопрос «А прибыль-то где?» очень быстро встанет перед вами и вашими инвесторами.

Второй важнейший показатель — это отдача от инвестиций в маркетинг. Прибыль от маркетинговой кампании (именно прибыль, а не прирост продаж, доли рынка, узнаваемости и т.п.) должна превышать объем финансовых вложений в эту кампанию. Причем желательно превышать не на 10–20%, а в разы.

В книге «Маркетинг, основанный на данных»¹ есть подзаголовок «15 показателей, которые должен знать каждый». Там и «осведомленность о бренде», и «отток», и «возврат инвестиций в маркетинг», и «определение ценности клиента», и «конверсия по транзакциям», и много чего еще. И это действительно очень важные метрики. Но самая важная — прибыль.

Идеальное соотношение в маркетинге должно быть таким: 80-90% — аналитика, 10-20% — креатив. Как я уже неоднократно говорил, для меня маркетинг — это про цифры, про деньги, про объем продаж, про прибыль, про отдачу на инвестиции, про тренды (которые описываются и подтверждаются цифрами). Все, что можно оцифровать, должно быть оцифровано! И осмыслено аналитически. И только то, что пока не поддается строгому анализу, может быть осмыслено на основе опыта и интуиции, эстетического восприятия и т.п.

О том, как сделать карьеру

Прежде всего — овладеть фундаментальными, базовыми основами профессии. Один американский генерал времен Второй мировой войны очень правильно сказал: «Нет ничего более практического, чем хорошая теория!» Никакие ИИ, чат-боты, нейросети и тому подобные новации не отменяют таблицу умножения, таблицу Менделеева и три закона термодинамики.

Прежде чем глубоко погрузиться в какую-то одну профессиональную тему (сегодня она может быть на пике моды, а через три-пять лет о ней могут вообще забыть), надо познакомиться, пускай даже поверхностно, в первом приближении, с широким спектром возможностей и применений своих знаний, навыков, склонностей и способностей.

¹ Джеффри М. Маркетинг, основанный на данных. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 384 с.