

Игра престолов: как подружить маркетинг и другие департаменты

и не поубивать друг друга в процессе

Анатолий Гиль

СМО Бандеролька, Digital-консультант



Собрал 11 команд маркетинга, продаж, продукта и аккаунтинга в разных проектах



В разное время занимал должности СМО, CEO, Head of sales, Account director



Управлял командами разработки и отделами до 35 человек



14 лет выстраиваю кросс-командные коммуникации



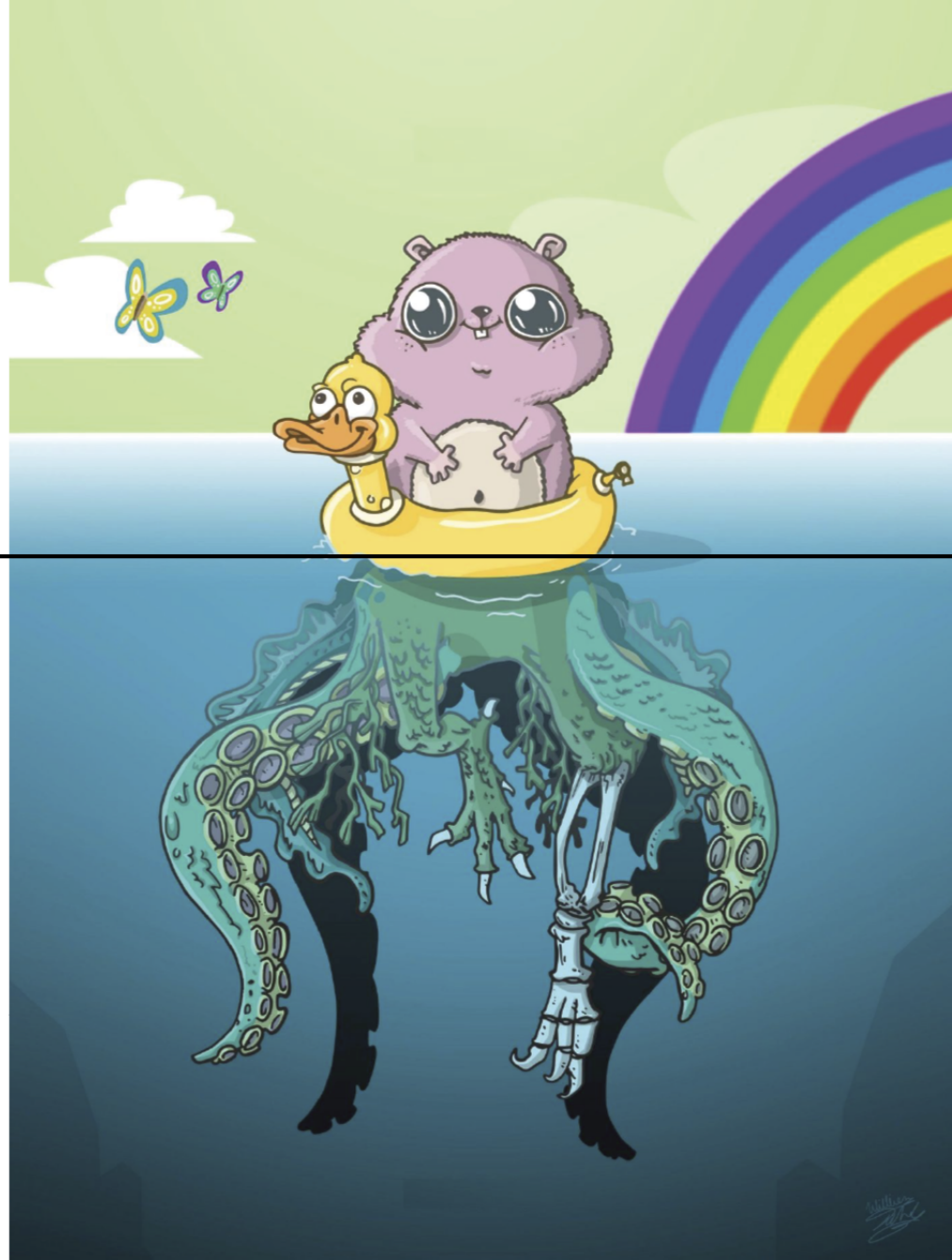
В начале карьеры почти был избит коллегами за излишнюю душность

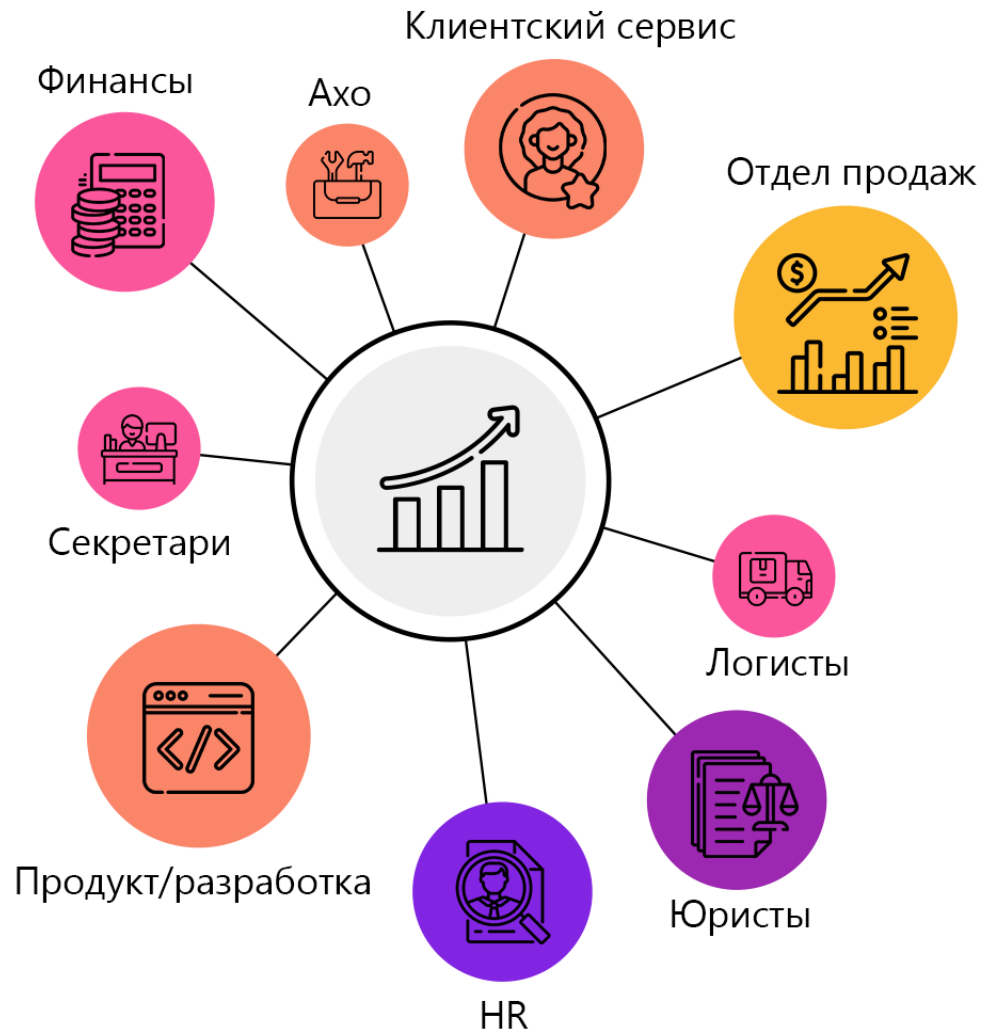
Результаты совместных решений
с другими отделами, которые
мы показываем на публику
и топ — менеджменту



Результаты совместных решений
с другими отделами, которые
мы показываем на публику
и топ — менеджменту

Коммуникации с коллегами,
которые привели к этим
решениям спустя пару лет
смертоубийственной войны





Маркетинг — двигатель роста и самый важный отдел

По крайней мере
так думают маркетологи

Топ отделов по столкновению интересов с маркетингом



Разработка/продукт

Хотят релизить фичи по одной раз в полгода и не вникать в интеграции



Финансы

Хотят контролировать бюджеты и в то же время не давать денег



Продажи

Хотят самопокупающие лиды и не готовы много общаться с клиентами



Ops/аккаунтинг

Хотят ничего не менять в своей работе и не слышать об LTV клиентов

Разработка и продукт

Что хотят они

- Релиз фич и доработок в формате «по очереди»
- Гарантированная ценность от внедрения; Отсутствие срочности, дедлайн бесконечность
- Заранее оцифрованное ТЗ для разработчика как после системного аналитика
- ... и чтобы не напоминали 😊

**KPI — код без багов
и попасть в дедлайны**

VS

Что хочет маркетинг

- Быстрая проверка гипотез
- Помощь с техническим заданием на основе бизнес-ценности
- Сложную вундерфавлю на коленке силами одного джуна вечером после работы
- Дедлайн «вчера»
- Отдать задачу и чтоб точно сами сделали

KPI — принести деньги и лиды

Таблица приоритизации задач

Тип задачи	Описание задачи	Что будет, если не сделать задачу	Потенциальная выгода, \$	Трудоёмкость	Task owner (MRKT)	Task owner (dev)	Статус по задаче
Срочная #1				4			
Срочная #2				4			
Срочная #3				2			
				10			
Важная #1				2			
Важная #2				6			
Важная #3				3			
Важная #4				2			
Важная #5				5			
Важная #6				2			
				20			
Проект #1				4			
Проект #2				3			
Проект #3				3			
				10			
Обычная #1				2			
Обычная #2				10			
Обычная #3				4			
Обычная #4				3			
Обычная #5				1			
				20			

Отдел продаж

Что хотят они

- Лиды, которые сами отрывают руки, лишь бы купить товар поскорее
- Чтобы лиды текли рекой сами по себе
- Выполнить план продаж и получить бонусы
- Минимум погружения в продукт
- ... и чтоб не @#*и мозг непрофильными задачами

KPI — количество и сумма продаж

VS

Что хочет маркетинг

- Отжимать до самой шкурки каждый лид
- Обратная связь о том, чего на самом деле хотят клиенты и кто они такие
- Переложить ответственность за выручку и прибыль компании на отдел продаж
- Высокие ROMI за счёт крупных чеков
- Не планировать KPI и объём выручки в иксах

KPI — окупаемость затрат

Совместные планы продаж с KPI

Product	Category	Margin	Gross/user 12M	tCAC FP	3m tFP	3m tTrans	Month #1	
							tFirst payments	tTrans
	Product #1				4 107	33099	1 087	8 546
Product #1	Category #1	0,32	\$258	\$81	2 815	14815	735	3 868
Product #1	Category #2	0,57	\$549	\$313	495	2978	145	853
Product #1	Category #3	0,48	\$573	\$274	330	5878	80	1 333
Product #1	Category #4	0,35	\$850	\$298	6	103	2	40
Product #1	Category #5	0,54	\$805	\$436	277	7915	72	2 057
Product #1	Category #6	0,53	\$828	\$435	138	1150	40	333
Product #1	Category #7	0,53	\$650	\$342	5	94	1	14
Product #1	Category #8	0,52	\$800	\$417	31	124	8	32
Product #1	Category #9	0,30	\$1 200	\$363	10	40	4	16
Product #1	Category #10	0,40	\$259	\$104	0	2	0	0
	Product #2				2 747	17047	901	5 588
Product #2	Category #1	0,30	\$199	\$60	2 440	15251	800	5 000
Product #2	Category #2	0,41	\$548	\$227	235	1119	80	381
Product #2	Category #3	0,60	\$1 183	\$706	8	24	2	6
Product #2	Category #4	0,45	\$1 316	\$586	15	150	4	40
Product #2	Category #5	0,64	\$1 216	\$778	11	121	4	44
Product #2	Category #6	0,46	\$3 884	\$1 793	29	364	9	113
Product #2	Category #7	0,51	\$3 936	\$2 020	9	18	2	4
Product #2	Category #8	0,40	\$833	\$333	0	0	0	0
Sum up								

Финансовый департамент

Что хотят они

- Идеально предсказуемый cashflow
- Стандартные методы оплаты: договор, инвойс, оплата через 60 дней после смерти контрагента
- Сидеть в табличках и поменьше общаться с коллегами
- Нулевая дебиторская задолженность

KPI — чтоб ничего плохого не случилось

Vs

Что хочет маркетинг

- Бюджеты. Бюджеты. бюджеты
- Оплатить надёжному человечку десятку криптой, ну или по бартеру там туда-сюда
- Не прогнозировать доход от своей работы
- Созвониться и всё быстро проговорить
- Быстрые тесты разных рекламных каналов.

KPI — потратить много, чтобы заработать ещё больше

Предикты по затратам

Предикт рекламных бюджетов

Game	CPC	tBudget
	Product #1	42 500
Product #1	Category #1	5 000
Product #1	Category #2	10 000
Product #1	Category #3	15 000
Product #1	Category #4	0
Product #1	Category #5	8 500
Product #1	Category #6	4 000
Product #1	Category #7	0
Product #1	Category #8	0
Product #1	Category #9	0
Product #1	Category #10	0
	Product #2	17 800
Product #2	Category #1	10500
Product #2	Category #2	450
Product #2	Category #3	1250
Product #2	Category #4	1400
Product #2	Category #5	1700
Product #2	Category #6	2500
Product #2	Category #7	0
Product #2	Category #8	0

Предикт внебюджетных затрат отдела маркетинга

	A	GY	GZ	HA	HB	HC
1			September 2023			
2		Total (1-31)	04.09-10.09	11.09-17.09	18.09-24.09	25.09-01.10
82	Other Costs					
83	Employees	\$10,000	\$0	\$0	\$0	\$0
84	Outsource (design/copywriting)	\$1,000	\$0	\$0	\$0	\$0
85	Agencies (SEO + Context + Target)	\$6,500	\$0	\$0	\$0	\$0
86	Services	\$4,681	\$1,138	\$1,138	\$1,138	\$1,138
87	Service #1	\$89				
88	Service #2	\$356				
89	Service #3	\$25				
90	Service #4	\$0				
91	Service #5	\$24				
92	Service #6	\$154				
93	Service #7	\$30				
94	Service #8	\$1,835				
95	Service #9	\$2,007				
96	Service #10	\$12				
97	Service #11	\$10				
98	Service #12	\$59				
99	Service #13	\$80				

Operations и customer care отделы

Что хотят они

- Отсутствие негатива от клиентов
- Минимум изменений в продукт, чтобы флоу поддержки тоже не менять
- Отсутствие сложных продуктов и процедур в воронке продаж
- Ничего не менять в своей работе

KPI — не привлечь к себе внимание других отделов

VS

Что хочет маркетинг

- Попробовать upsell через поддержку
- Собрать обратную связь по акциям и немножечко кастдева в придачу
- Получить список болей и хотелок ЦА
- Подробные кейсы для рекламы продукта
- Чтобы не говорили, что лиды — говно 😊

KPI — продавать через СС, потому что с sales ещё попробуй договорись

Путь к сердцу отдела customer care лежит через...

База знаний

Функциональность
всех продуктов
детально описана



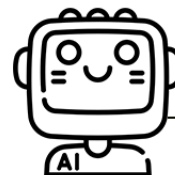
Скрипты ответов

Тексты шаблонных ответов
готовят копирайтеры
маркетинга



Календарь акций

Все акции, запуски, промо,
интеграции и ваши
крамольные мысли и идеи



Автоматизация

Чат-боты и AI
от маркетинга
снижают нагрузку
на отделы



SERM и соцсети

Которые на виду
у руководства, но в зоне
работы маркетинга

Универсальный способ договориться

**Поставить один и тот же KPI
в каждый отдел — прибыль**

Вот так просто :)

Универсальный способ договориться



Метрики

Тексты шаблонных ответов готовят копирайтеры маркетинга



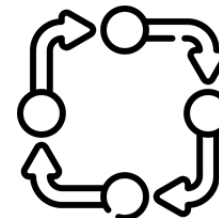
Ответственные

Назначить в отделе конкретных людей, отвечающих за выполнение метрик



Зоны контроля

Договориться, за какие компоненты работы на общую прибыль отвечает каждый отдел



Кросс-процессы

Запустить и оцифровать процессы взаимопомощи отделов и сотрудников

Полминуты самоPR



<https://t.me/Mongooz> - мой TG, здесь можно нетворкнуться



<https://t.me/margilting> - мой канал, тут уже ждёт презентация и шаблоны файлов со слайдов

А теперь вопросы?