**ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ и ВЛАДЕЛЬЦАМ о МАРКЕТИНГЕ**

# 

Оглавление

[«Генералам» о маркетинге 1](#_Toc532805866)

[Как должен делать маркетинг собственник бизнеса 10](#_Toc532805867)

[6 маркетинговых показателей, которые действительно важны для главы компании 13](#_Toc532805868)

[Зачем гендиректору стратегия интернет-маркетинга 18](#_Toc532805869)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# «Генералам» о маркетинге

Наш новый «НЭП» беспомощно буксует уже много лет. Основная причина — наша низкая маркетинговая культура. И ничего не изменится, пока этого не поймут наши «генералы», ибо настоящий маркетинг на фирме начинается с них.

С КАЖДЫМ ГОДОМ, по мере обострения конкуренции, в мире все яснее понимают, что помочь выжить на рынке может только всепроникающий маркетинг. На Западе популярно высказывание Паккарда, основателя Hewlett Packard: «Маркетинг слишком важен, чтобы отдавать его на откуп отделу маркетинга». Это означает, что практически все сотрудники должны иметь представление о маркетинге, и все решения на фирме должны приниматься с учетом их возможного воздействия на рынок, то есть на потребителя, покупателя, клиента. Когда это станет нормой и для российских компаний, можно будет надеяться на подъем нашего бизнеса.

А пока за наши рыночные неудачи мы виним высокие налоги, дорогие кредиты, бюрократию, рэкет и пр. и пр. и пр. И редко кто называет основную причину — отсутствие у российского бизнеса умения работать в условияхнастоящего рынка, рынка насыщения и острой конкуренции.

Но до революции рыночный опыт у нас был, да еще какой! Славу России составляли ее промышленники, сочетавшие в себе российскую сметку с европейским образованием. Именно они в 1913 году вывели Россию на ведущее место в мире по темпам экономического развития. Те немногие из них, кто уцелел, стояли за быстрыми успехами НЭПа. Почему же нынешний «НЭП» вот уже столько лет топчется на месте?

Ответ прост: этот новый «НЭП» просто некому создавать. А что вы хотите! — Несколько поколений россиян прожили в распределительной экономике, где каждому полагалось «хлеба — одна буханка, перловка — один килограмм, кирзовые сапоги — одна пара» (М. Жванецкий). И где частное предпринимательство считалось тяжким преступлением… А тут в одно прекрасное перестроечное утро — о, ужас! — мы проснулись в условиях этого самого частного предпринимательства! Что делать?

Но вначале все шло вроде бы неплохо. Россия жадно заполняла свои пустые полки. Изголодавшийся по заморским товарам советский обыватель всасывал все, как пылесосом. Наши возникшие из-под земли бизнесмены бешено «крутили» деньги, соревнуясь в скорости перемещения через границу красочных ящиков, сдавали в аренду государственные помещения и транжирили национальные богатства. Кто быстрее «крутил» и быстрее перемещал, тот быстрее зарабатывал. Думать о законах рынка и о маркетинге было некогда, да и незачем, ибо первые годы перестроечного предпринимательства назвать рынком можно было с большой натяжкой.

Но ящики постепенно заполняли полки, прибыли в 400% и выражение «крутить деньги» уходили в область предания. Сквозь «ящичную» суету начали проглядывать контуры настоящего рынка, с его избалованным клиентом и с острейшей конкуренцией. Многие «ящичники» этого не заметили и оказались не у дел. Выжили те, кто хотя бы интуитивно почувствовал, что настоящему рынку нужны рыночные методы, настоянные на маркетинге.

Душа бизнеса

Бизнес состоит из двух частей — операций и маркетинга. Иногда говорят, что операции — это тело компании, а маркетинг — ее душа. В настоящей рыночной компании все операции, включая производство, также продумываются с участием маркетологов. Маркетинговый гуру Питер Друкер вообще считает, что «все, что делается в сфере бизнеса, включается в понятие «маркетинг». Словом, «бизнес» и «маркетинг» — это почти синонимы.

Неудивительно, что маркетолог на Западе — это массовая профессия. В 1970-е годы я работал в представительстве General Electric. В то время у нас все талдычили о производстве материальных благ. Каково же было мое удивление, когда я узнал, что на этой успешной фирме производством занимаются только 7% людей. А чем занимаются остальные? — Рынком. Тогда же я услышал расхожую на Западе фразу — произвести может и дурак, а вот продать…! (Припомнилась где-то услышанная поговорка русских купцов — купить-то и дитя купит, а продать и дед намается.)

Но производство, финансы, логистика и прочие операции — это осязаемо и понятно; они у нас худо-бедно были и при большевиках. Неудивительно посему, что при переходе к рынку мы пока чего-то добились только в операциях, причем не всегда законных. Нам еще предстоит понять, что на жестком конкурентном рынке, в который сейчас вступила страна, судьбу товаров и компаний определяет именно маркетинг. При отличных операциях, разумеется.

А что такое маркетинг? Это удовлетворение потребностей клиента с выгодой для себя. Героем настоящего рынка и центром настоящего маркетинга является Его Величество Клиент. А самым ценным качеством маркетолога является не его книжное образование, а его умение думать и чувствовать «от клиента», его маркетинговое мышление.

Лучшие компании давно взяли на вооружение философию клиентоориентированности и т.н. «платиновое правило» — поступай с клиентом так, как бы он хотел, чтобы поступали с ним. Понять эти несколько парадоксальные положения может только человек с маркетинговым мышлением.

Маркетинговое мышление

Здесь я позволю себе маленькое отступление и попытаюсь разъяснить, что я понимаю под маркетинговым мышлением. Оно начинается с очень полезной «болезни», имя которой:

Клиентомания — это привычка (часто выработанная с трудом) подходить буквально ко всему в бизнесе только с одной позиции — с позиции Его Величества Клиента, руководствуясь при этом «платиновым правилом».

Основным инструментом маркетингового мышления является:

Эмоциональный анализ — это умение клиентоманадумать за Клиента и чувствовать за Клиента. Это умение понять о Клиенте все, что касается вашей товарной категории и вашего товара, выяснить его истинные потребности и понять те соображения и эмоции, с которыми он подходит к вашему товару, услуге или предложению. Результатом анализа должна быть продающая информация – та информация, которая убеждает клиента приобрести именно данный продукт.

Маркетинговое мышление венчают:

Творческие решения, позволяющие использовать все имеющиеся в вашем распоряжении ресурсы для максимального удовлетворения потребностей Клиента. А, следовательно, и для получения максимальной прибыли! Следует подчеркнуть, что без эффективных решений, которые в конечном итоге и дают коммерческий результат, даже самый тонкий маркетинговый философ и клиентоман бесполезен.

Если человек не обладает маркетинговым мышлением, то заниматься ему маркетингом и рекламой противопоказано — слишком велика цена ошибок, почти как в медицине или военном деле.

Некоторые этим мышлением наделены от природы. Примеры: Цино Давидофф, Ли Якокка, Акио Морита (Sony), Дэвид Кернс (Xerox), Джон Скалли (Apple), Билл Гейтс (не имеющий даже высшего образования). Когда в руководителе этот дар сочетается с готовностью идти на оправданный риск, компания, как правило, добивается революционного успеха. В бизнесе таких людей всего несколько процентов — это достояние нации.

Переход на маркетинговое мышление от нашего производственного мышления дается ой-как тяжело! В свое время мы смеялись над персонажем Аркадия Райкина, которого партия бросала руководить из одной области в другую, и везде он все заваливал. А смеялись мы потому, что у нас считалось, что пищевым комбинатом непременно должен управлять пищевик-технолог, механическим заводом — инженер-механик, химическим заводом — инженер-химик и т.д.

Но в США никто не смеялся, когда для спасения Apple Computers пригласили Джона Скалли, президента Pepsico. И этот блестящий менеджер и маркетолог, до этого продававший «сладкую воду», вывел эту высокотехнологичную компанию в лидеры. Таких примеров масса. Объясняется все просто: принципы и подходы маркетинга едины, и человек с хорошим маркетинговым мышлением может, быстро освоив специфику данной области, начать генерить продуктивные маркетинговые решения.

«Новая экономика» —  
это новый рынок

Все сказанное выше о маркетинге и маркетинговом мышлении приобретает особый смысл в связи с тем, что с Запада на нас надвигается т.н. «новая экономика». У нее есть много определений; мне нравится такое:

«Когда мы говорим о новой экономике, мы имеем в виду мир, в котором люди работают мозгами, а не руками. Мир, в котором коммуникационные технологии создают глобальную конкуренцию. Мир, в котором быстрые изменения происходят постоянно. Мир, настолько жеотличный от индустриального века, насколько тот отличался от аграрного. Мир, настолько иной, что его возникновение можно описать только словом революция». (Более подробно вопросы «новой экономики» описаны в статье «[Есть ли нам место в новой экономике?](http://www.repiev.ru/articles/NewEconomy.htm)»)

Некоторые наивно полагают, что это обычная экономика, но с Интернетом. Отнюдь. Новая экономика — это экстремальный антрепренерский рынок почти без границ. Это небывалое ожесточение конкуренции, «коммодитизация», быстрое устаревание технологий, идей и профессий, властное проникновение Интернет во все поры экономики.

Но, прежде всего, новая экономика — это пресыщенный и избалованный Клиент с огромным выбором товаров и услуг и неограниченным доступом к предложениям. А такой клиент требует «экстремального» маркетинга и маркетингового турбо-мышления.

Во всё это уже не смогли вписаться сотни крупных и даже крупнейших Западных корпораций. А сможем ли вписаться мы? Сможем, если постараемся. А пока, хотя нас «приказом по земному шару» признали страной с рыночной экономикой, мы продолжаем успешно оставаться сырьевым придатком для западной новой экономики.

Клиентоориентированная компания

Современный западный бизнес строится на опыте, приобретенном ценой ошибок и разорений. И этот опыт со всей определенностью говорит о том, что в условиях жесткого рынка добиться успеха можно только одним путем — ориентацией всей компании на Его Величество Клиента. Такую компанию называют клиентоориентированной и обычно представляют такой схемой:



В центре такой компании находится потребитель, Клиент. Промежуточным звеном, между Клиентом и всеми подразделениями компании выступают маркетологи (отдел маркетинга). Маркетологов иногда называют представителями клиента на фирме. И чем более профессионально и агрессивно маркетологи представляют интересы клиента, тем лучше для фирмы.

Сейчас на большинстве западных компаний операции приблизились к пределу оптимизации, и набрать очки за счет операций, включая бездефектное производство и пунктуальность поставок, становится все труднее. Многие компании распродают свои производственные и прочие «операционные» мощности, превращаясь в чисто маркетинговые фирмы.

А как у нас?

По окончании славного ящичного периода у нас неожиданно наступила жесткая конкуренция, и сразу же повсеместно резко сократились или даже остановились продажи. Что делать? Многие начинают в панике снижать цены, тратить больше денег на рекламу (которая на поверку оказывается псевдорекламой), а воз и ныне там! Редко кто понимает истинные причины ситуации.

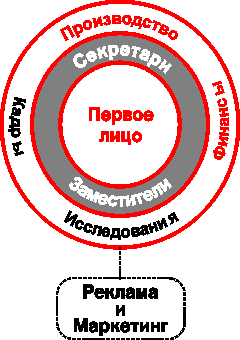
Об этом, в частности, говорят результаты ежегодных опросов руководителей российских фирм, которые проводит одна иностранная консалтинговая компания. В ответах наших генералов на вопрос о причинах их проблем иностранцев поражают наша советская привычка перекладывать ответственность за свои неудачи на других: государство не подготовило законы, не организовало финансовую систему, неправильно взимает налоги. Большинство из тех, кто сетует на низкие продажи, просто неспособны вести правильный маркетинг и производить те товары и услуги, которые пользовались бы спросом. И очень редко кто говорит о необходимости повышения эффективности маркетинга и продаж.

А чего удивляться? Маркетинговая культура подавляющего большинства российских фирм находится на исключительно низком уровне. У некоторых она на нуле. Так, председатель одного крупного московского банка с удивлением спросил меня — а что такое маркетинг? Любые вопросы о клиенте, его потребностях и его реакции на продукты и услуги компании у многих вызывают недоумение и даже шок — а какое это вообще имеет отношение к нашему горячо любимому бизнесу? Не всегда помогает даже интенсивный двух-трех-дневный маркетинговый ликбез, который я обычно провожу с каждым новым генералом. Хуже всех поддаются те, кто заработал немалые деньги в «ящичный» период. Таких, по моему опыту, вразумляет только разорение. А жаль.

Наши маркетинговые беды начинаются с того, что наши директора сами имеют о маркетинге весьма туманное представление.

Для них, воспитанных на производственном мышлении, работа — это, в основном, перемещение ящика из пункта Ав пункт В. Приобрести технологическое оборудование или построить склад — это важно; а маркетинг и маркетинговое мышление — это пустые новомодные штучки.

Да и характерная для большинства российских компаний вертикальная командная структура — это не лучшая среда для творческой маркетинговой мысли. Если попытаться представить эту структуру, то, что мы, господа, поставим в ее центр? Правильно, именно Вас, уважаемые генералы — клиентом здесь даже и не пахнет. А кто вокруг? Ваши секретарши и замы, а также ваше любимое производство, логистика, финансы и прочие «серьезные» вещи. А где маркетинг? Если он и имеется, то чаще всего это бессмысленный аппендикс:



Сюда обычно ссылают тех, кому нельзя поручить «настоящее дело», например, беготню по банкам, растаможивание и пр. (Выписка из приказа по фирме: «Гуляеву Н. В. перевести с должности кладовщика склада № 7 в отдел маркетинга менеджером».) Об отделе маркетинга вспоминают в основном при проведении выставок или когда нужно заказывать сувениры. О каком маркетинге здесь можно говорить!

Создался заколдованный круг — неквалифицированные, беспомощные, неуважаемые и плохооплачиваемые «маркетологи» создают впечатление, что маркетинг сам по себе бесполезен; а бесполезен он как раз потому, что на фирме относятся к нему, как к бесполезному придатку, и направляют туда экс-кладовщиков.

Начав преподавать, я очень скоро задался вопросом — а стоит ли вообще обучать маркетологов и рекламистов из «аппендикса», ежели им уготована жалкая роль мальчиков на побегушках при генерале, который ведет себя, как Чапаев, с его «наплевать и забыть»? Особенно при утверждении рекламных макетов.

Что делать?

Если Вы очень довольны ситуацией с маркетинговым «аппендиксом», то Вам не нужно делать ровным счетом ничего.

Если же Вы уяснили себе, что самое большое богатство в рыночной экономике — это Его Величество Клиент; что «представитель» Клиента на Вашей фирме — это маркетолог; что хороший маркетинг — это залог выживания и успеха Вашей фирмы в настоящей рыночной экономике, что маркетинг на фирме начинается именно с Вас, а не с отдела маркетинга, и если Вы желаете сделать «квантовый» переход:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Mis-MrkDpt-Rus | è | Comp-Scheme-Red-Web-240 |

то Вам нужно осторожно продвигаться дальше по пути к хорошему корпоративному маркетингу. Для начала я бы Вам рекомендовал прочесть хотя бы одну книгу о руководителях успешных фирм, которые сами были блестящими маркетологами:

«Путь успеха: как работает корпорация IBM», Бак Роджерс   
[«Сделано в Японии»](http://www.repiev.ru/recenz/Akio_Morita.htm), Акио Морита   
«[Карьера менеджера](http://www.repiev.ru/recenz/kariera_menag.htm)», Ли Якокка  
«[Пророки во тьме](http://www.repiev.ru/recenz/proroki.htm)», Дэвид Кернс и Дэвид Недлер

В качестве введения в маркетинговое мышление я могу также рекомендовать свою книгу «[Мудрый рекламодатель](http://www.repiev.ru/book.htm)».

Ваши дальнейшие действия могут зависеть от разных обстоятельств, как-то — понимание важности эффективного маркетинга Вашими заместителями и/или членами совета директоров; наличие на фирме маркетингового «аппендикса»; наличие опытных внешних консультантов и т.д.

В любом случае, Ваши решения в отношении маркетинга не должны приниматься в тиши кабинета. Постарайтесь обучить основам маркетинга своих сотрудников. Для этого можно провести корпоративный семинар или даже краткосрочные курсы по маркетингу, через которые желательно пропустить как можно больше сотрудников. Можно привлечь специализированных маркетинговых консультантов.

**Создание отдела маркетинга**

Успех Отдела будет определяться не только и не столько количеством и квалификацией его сотрудников. Многое будет зависеть от его «позиционирования» на фирме, от отношения к нему руководства и других вещей, некоторые из которых мы рассмотрим ниже.

Кадры Отдела действительно решают все!

Из кого создавать Отдел? Из дипломированных маркетологов? Из продавцов-практиков, умеющих работать с клиентом и понимающих клиента? Из бывших сотрудников компаний, занимающихся исследованиями рынка? Простого ответа на эти вопросы нет.

Как показывает опыт, дипломированные маркетологи и рекламисты далеко не всегда способны решать практические задачи. (Из управления маркетинга одной российской фирмы были уволены два обладателя диплома МВА, полученных в США. Объяснение — маркетинговые роботы, не способные генерить маркетинговые идеи.) Часто генераторами интересных идей в маркетинге бывают люди других профессий, обладающие маркетинговым мышлением. Идеальный случай — это человек с тонким маркетинговым мышлением и хорошим маркетинговым образованием.

Господа генералы, ищите людей с маркетинговым мышлением, а не с опытом работы в вашей области, как это Вы обычно делаете.

К желательным качествам маркетолога можно отнести аналитические способности, воображение, пытливость, отсутствие боязни перемен, постоянное стремление все улучшить, инициативность, чувство предпринимательства, способность воспринимать все потери и успехи компании, как свои собственные. Не повредят умение разговаривать с людьми, писать грамотные и доходчивые бумаги, знание английского языка. Исключительно важна изобретательность, поскольку маркетинговые решения — это постоянное изобретение нового. Так что это работа не для каждого.

Обращайте внимание на тех, кто сам был предпринимателем (владел небольшой фирмой, магазином и даже палаткой). Не бойтесь брать на работу независимых и ответственных людей. Винтики и оловянные солдатики в отделе маркетинга не нужны!

Во время собеседования задайте претенденту вопрос — как он оценивает свои способности своими маркетинговыми идеями зарабатывать компании деньги. Уверяю вас, для множества претендентов этот вопрос будет шоком.

Сколько в Отделе должно быть сотрудников? Все зависит от их квалификации и стоящих перед ними задач. Бывает, что отдел, состоящий из одного толкового маркетолога и секретарши, работает эффективнее десяти сытых и неповоротливых маркетинговых «роботов». Исключительно важна личность начальника маркетингового отдела.

Психологические аспекты

От того, как коллектив фирмы будет воспринимать Отдел и его сотрудников, в значительной степени зависит эффективность работы маркетологов. Если отношение к Отделу серьезно и уважительно, то информацию, рекомендации и указания, исходящие от него, будут также воспринимать серьезно. Если нет, то никакие силовые методы не помогут.

Далее. Пуще всего коллектив интересует реальный статус того или иного отдела, того или иного сотрудника. Всех страшно волнует зарплата, размеры офиса, количество поездок за границу, отношение начальства и т.д. и т.п. Где-то рядом — ревность, зависть и презрение.

Все это должно учитывать руководство фирмы, если оно хочет, чтобы Отдел работал не в башне из слоновой кости, а чтобы его решения и рекомендации воспринимались на фирме безболезненно. Для создания уважительного отношения к деятельности Отдела, руководство должно всячески подчеркивать вклад Отдела в жизнь фирмы.

Начальник Отдела должен быть непременным участником всех совещаний высшего руководства. Его мнение должно запрашиваться по большинству вопросов, поскольку многое в деятельности любой фирмы имеет маркетинговые аспекты. Если сотрудник обращается прямо к руководству с каким-либо маркетинговым предложением, его следует попросить обратиться вначале в Отдел.

Удачей будет такое положение, когда другие отделы, на опыте убедившись в полезности сотрудничества с Отделом, будут обращаться в него сами. Особенно на первых порах, на совещаниях следует пропагандировать те или иные выгоды, которые тот или иной отдел получил от этого сотрудничества.

При этом следует всегда помнить, что ничто так трудно и болезненно не меняется, как психологические и поведенческие стереотипы.

Организационные аспекты

Отдельным распоряжением до всех сотрудников фирмы должно быть доведено положение об Отделе. Особенно следует обратить внимание на процедуру взаимодействия других подразделений с Отделом и ответственность за те или иные решения. Подразделения должны четко знать, что по таким-то вопросам решения Отдела имеют для них только консультационный характер, а по другим вопросам обязательный.

Должна быть определена и доведена до всех менеджеров процедура принятия маркетинговых решений в компании. Если эта процедура будет тщательно проработана, у руководителей и сотрудников других отделов не будут создаваться впечатления, что кто-то сует нос в их дела. Общение с отделами должно быть улицей с двусторонним движением.

Круг ведения

Чем должен заниматься Отдел? — Его Величеством Клиентом. Он должен быть представителем Клиента на фирме: изучать и предвосхищать потребности Клиента (Клиентов). И самое главное — разрабатывать творческие маркетинговые решения, повышающие степень удовлетворенности клиента и… прибыли компании. Отдел должен регулярно проводить маркетинговый аудит.

Продающая информация. Ее разработка и доведение ее до продавцов и рекламистов – очень важная задача Отдела.

Детали зависят от специфики и степени зрелости фирмы, и ряда других, на первый взгляд не очень связанных друг с другом вопросов. На шкалу маркетинговых приоритетов могут оказывать влияние законодательные акты, наличие/отсутствие производственных мощностей, изменение ситуации на рынке и многое другое.

Круг ведения Отдела также зависит от квалификации, образования, склонностей его сотрудников и т.д. Например, на фирмах, где я работал Marketing Manager, кроме собственно маркетинга, я сам занимался рекламой и public relations. Подобную ситуацию вряд ли можно назвать типичной. Но в любом случае, Отдел должен отвечать за рекламу и PR.

Исследования рынка. Не заставляйте Отдел проводить так модные ныне дорогостоящие исследования рынка — они часто дают неправильные и бесполезные результаты и отнимают много времени. Вместо полевых исследований Отдел должен заниматься анализом всего от клиента.

Реклама. Как Вы знаете, реклама — это маркетинговый метод, кстати, не самый эффективный. Одна из неприятных особенностей рекламы (а их у нее несколько) состоит в том, что буквально каждый считает себя специалистом в рекламе, причем, чем меньше он в ней разбирается, тем больше он считает себя вправе в нее вторгаться. Немудрено, что генералы так любят вторгаться в процесс создания рекламы.

Самый известный корифей рекламы Дэвид Огилви, зело поднатерпевшись от рекламодателей, произнес известные слова:

«Клиент получает ту рекламу, которую он заслуживает... Некоторые из клиентов ведут себя так плохо, что никакое агентство не сможет создать для них эффективную рекламу. Другие же ведут себя так хорошо, что никакое агентство не создаст для них плохой рекламы».

Внутренний маркетинг. Задача внутреннего маркетинга состоит в том, чтобы сделать каждого сотрудника «ходячей рекламой» фирмы и кровно заинтересованным в максимальном удовлетворении потребностей клиентов. Другая задача внутреннего маркетинга — создание внутри фирмы среды, максимально ориентированной на клиента. Этого, к сожалению, не понимают многие руководители и не дают маркетологам заниматься внутренним маркетингом, считая, что это не их дело.

Новые продукты. При создании нового продукта маркетологи рассказывают разработчикам и производственникам о том, что нужно рынку, какими продающими моментами должен обладать разрабатываемый продукт. Они выступают своего рода «акушерами» новых товаров, помогая их мучительным родам. Практика показывает, что разработчики имеют обыкновение забывать об интересах клиентов. Задача маркетологов — постоянно отстаивать эти интересы. Маркетологи также занимаются «продуктизацией» товара. Они разрабатывают его «одежду», систему дистрибуции, а также рекламную программу запуска и поддержки продукта.

Стимулирование

Сотрудники Отдела должны знать, что их материальное благополучие определяется не их образованием, эрудицией, умением создавать впечатляющие талмуды с цифирью и графиками, а их вкладом в бизнес компании, их способностью зарабатывать своими идеями деньги для компании.

Полномочия

Лучше не создавать Отдел маркетинга, если это будет жалкий аппендикс, укомплектованный случайными и лишенными полномочий людьми. Самым губительным образом на деятельности Отдела сказывается мелочная опека!

Полномочия начальника Отдела. На западной клиентоориентированной фирме главный маркетолог (менеджер, директор, или вице-президент по маркетингу) обычно является вторым или третьим человеком в корпоративной иерархии. Это стратег компании, начальник штаба, главный режиссер. Без учета его мнения, особенно в бизнесе, связанном с ТНП, никто на фирме не принимает сколько-нибудь серьезного решения. Ему прямо или косвенно подчиняются большинство отделов, ему непременно подчиняется менеджер по рекламе.

Начальник Отдела имеет свой бюджет и право самому подписывать чеки на значительные суммы. Он независим в своих операционных решениях и поездках. С другой стороны, он несет огромную ответственность.

От того, кого Вы назначите на должно начальника отдела маркетинга, будет зависеть очень многое. Для Вас, возможно, будет небезынтересен опыт Огилви. Назначая нового руководителя, он посылал ему многоместную матрешку.

Внутри самой маленькой матрешки получателя ждала записка:

«Если каждый из нас будет нанимать на работу людей меньшего масштаба, чем он сам, то мы превратимся в компанию карликов, но если каждый будет нанимать людей бóльшего масштаба, чем он сам, то мы станем компанией гигантов».

Господа, какой компанией хотите стать Вы? Компанией карликов или гигантов?

Бюджет

На фирме желательно иметь объединенный рекламно-маркетинговый бюджет. Каким он должен быть? На этот вопрос трудно дать четкий ответ. По своему опыту я знаю, что Отдел легко может растратить значительные средства на неэффективную рекламу и разные мероприятия, и также то, что опытный маркетолог может решать серьезные задачи малыми силами.

В России, где ситуация меняется с необычной быстротой, планировать что-то в маркетинге нелегко. В любом случае необходим какой-то минимальный бюджет, позволяющий Отделу существовать. Средства на дорогостоящие кампании Отдел может запрашивать специально.

В бизнесе дурак работает мега-деньгами, умный работает мега-мозгами.

Заключение

На General Motors любят говорить: «Прибыль течет туда, где есть мозги». Я думаю, что у Вас, уважаемые генералы, мозгов хватает. Весь вопрос, так сказать, в переориентации Ваших мозгов с учетом требований момента.

А мозги руководителю требовались всегда. Правда, разные. В советское время мозги были нужны, чтобы выбивать инвестиции; чтобы выполнять план, отправляя на склад не очень качественную продукцию; чтобы заниматься «спихотехникой» и многими другими совершенно бесполезными ныне вещами. Мозги нужны были и в первые послеперестроечные годы — чтобы шустро перемещать через границу «ящики»; чтобы ловко растаможивать; чтобы быстро крутить деньги. И т.д.

А какие мозги нужны сейчас? — Маркетинговые!

Мицуаки Симагути, которого в Японии называют наместником бога на земле по вопросам маркетинга, справедливо считает, что «современный маркетинг — это любовь. Любовь к своим потребителям, удовлетворение их запросов».

Он также считает, что XXI век — это век России.

Теперь дело за малым — чтобы и Вы, господа российские генералы, начали считать так же:

Сделать Россию державой XXI-го века можно только через рынок, то бишь через «любовь к своим потребителям».

Настало время Вам обратить свои таланты на Клиента, на клиентоориентированность, на маркетинг, на развитие на фирме маркетингового мышления.

Я думаю, что Вы справитесь и с этой задачей. Желаю Вам удачи!

P.S. Господа, мне невесело оттого, что большая часть слушателей моей школы маркетинга и рекламы оплачивает обучение из своего кармана. Это говорит о том, что Вы не понимаете нужности такого обучения.

P.S.S. Вышла шокирующая книга экономиста Игоря Липсица «Маркетинг для топ-менеджеров». Для автора, специалиста по ценообразованию, весь маркетинг — это глава из книги по... ценообразованию. Этот опус можно рекомендовать только тем, кто хочет получить совершенно неправильное представление о маркетинге. См. мою [рецензию](http://www.repiev.ru/recenz/Lipsits-Managers.htm).

[www.repiev.ru](http://www.repiev.ru/),  а не на сайт, который первым перепечатал ту или иную мою статью. К сожалению, есть случаи некорректных перепечаток – иногда у моих статей даже появляется другой автор!

# Как должен делать маркетинг собственник бизнеса

Илья Гасников Генеральный директор, Челябинск

Контроль процессов или выработка стратегии – что важнее? Однозначно, второе. Илья Гасников – о том, какую маркетинговую систему должен построить владелец малой компании.

Главная задача собственника – стратегия бизнеса. Вместо этого он часто вникает в детали, в рутину, гонится за новыми фишками, трендами, технологиями. Но технологии меняются с каждым годом, за ними не угонишься. И есть фундаментальные вещи, которые будут работать всегда. Важно не забывать про основу – то, на чем держится весь маркетинг, и без чего даже самые совершенные технологии не работают.

Как собственник компании делает «большой маркетинг»

Собственник должен заниматься «большим маркетингом». Что я понимаю под этим термином:

1. Создание портрета идеального клиента. Какими характеристиками должен обладать ваш идеальный клиент, чтобы он получал то, зачем пришел, чтобы ваш продукт решил его задачи. Сделать эффективное предложение можно только конкретному человеку, поэтому так важен этот портрет.

2. Создание или упаковка продуктов компании под различные целевые аудитории. Передача ключевой идеи продуктов. Есть много способов решения одной и той же проблемы клиентов, но придуманное вами решение обладает уникальностью (я на это надеюсь). Ключевая идея передает смысл вашего подхода: почему вы создали именно такой продукт.

3. Позиционирование продуктов компании. Собственник выделяет очень узкие аудитории и объясняет им через позиционирование, что мы закрываем полностью их проблемы за счет нашего продукта. В рамках позиционирования предприниматель создает еще уникальные торговые предложения и офферы для аудиторий. Создайте идеальное предложение для ваших идеальных клиентов. Игнорируйте остальных. Позиционирование – это причина, по которой идеальные клиенты понимают, что ваше предложение будет для них самым лучшим.

4. Идеология контента для маркетинга. Идеология контента идет от ваших ценностей и ключевой идеи продукта. На этот шампур уже нанизывается все мясо вашего контента. От того, что вы вкладываете в вашу идеологию контента и сам продукт, зависит характер вашего взаимодействия с клиентами и сотрудниками.

5. Идеи продвижения и стратегия маркетинга. Поиск мест, где обитает наша целевая аудитория, определение каналов привлечения, инструментов и технологий. А главное – их взаимосвязь, объединение в систему маркетинга. Здесь же определение основных параметров системы.

6. Контроль основных показателей и соблюдения параметров системы.

Как собственник должен создавать систему интернет-маркетинга

Решение этой задачи включает три этапа.

Первый этап: создание воронки принятия решения клиентом. Воронка или цикл принятия решения о покупке продукта – это этапы, проходя которые ваш потенциальный клиент движется к покупке. Для разных аудиторий она разная. Клиент проходит несколько стадий, начиная от отсутствия потребности и заканчивая повторными продажами. В основном компании начинают работу с клиентом в середине этого пути, пропуская верхние этапы и повторные продажи. Это повышает конкуренцию и стоимость привлечения клиента.

Второй этап: создание рабочего варианта системы маркетинга. В этот момент надо сначала определить, кто в компании за какие действия отвечает на различных этапах воронки.

Затем надо определить – кто будет создавать рабочий вариант системы интернет-маркетинга. Это проектная работа. Для ее реализации есть несколько вариантов:

Поручить текущему сотруднику (если он есть); если у сотрудника не хватает квалификации – обучить его.

Нанять интернет-маркетолога с нужными компетенциями с рынка.

Нанять интернет-агентство.

Самостоятельно изучить вопрос и все самому сделать (это самый худший вариант, не соответствующий задумке статьи).

И, наконец, собственник осуществляет еще четыре действия:

Создает общий вид стратегии привлечения и удержания клиентов, описывает необходимые инструменты.

Готовит контент для маркетинга в рамках стратегии.

Закладывает основные параметры системы: количество клиентов, стоимость их привлечения, качество клиентов. Из этих параметров уже вытекают остальные и дефрагментируются по этапам воронки.

Прописывает параметры: что мы видим в качестве результата проекта и сколько готовы заплатить за создание системы.

Третий этап: контроль за работой системы маркетинга и улучшение показателей созданных процессов. В идеальной структуре за каждый этап воронки и бизнес-процесс должны отвечать разные люди. Но в малом бизнесе допускается совмещение. Ответственных следует назначить за каждый этап:

Генерация лидов – превращение посетителей сайта в оставивших заявки потенциальных клиентов. Это первый этап маркетинга, проходя который мы избавляемся от «проблемы трафика». Так как мы не пытаемся сразу продавать пользователю, который о нас ничего не знает. А даем ценность и знакомим с продуктом.

«Нагрев», повышение качества полученных лидов. На этом этапе мы даем потенциальному клиенту варианты решения проблемы и инструменты решения проблемы (наши продукты).

Конвертация лидов в клиентов – перевод «нагретых» лидов в клиентов, готовых купить продукт сейчас. На этом этапе мы показываем, почему наши инструменты решения проблемы лучшие, и объясняем, как пользоваться нашим продуктом.

Повторные продажи. Выстраиваем маркетинг, в котором первая продажа – это только вход в систему продаж. Увеличиваем жизненный цикл клиента в компании.

Когда ответственные назначены, ставим им уже задачи на основе ключевых показателей бизнеса и контролируем показатели системы (созданного процесса): трафик, конверсия, продажи, повторные продажи, отзывы.

**Почему не получается внедрять маркетинг на уровне собственника**

Есть ряд типичных ошибок, которые не позволяют собственнику построить описанную выше систему:

Отсутствие долгосрочных целей и стратегии.

Ориентация на краткосрочный результат.

Концентрация на технологиях, методах достижения целей при игнорировании стратегии.

Поиск «волшебных таблеток» вместо создания системы.

Слепое копирование инструментов, которые используют конкуренты.

Ориентация на удачный или неудачный опыт как догму, нежелание экспериментировать.

Как было сказано выше, все это приводит к тому, что вместо «большого маркетинга» собственник начинает уделять чрезмерное внимание деталям, связанным с решением своих бизнес-задач. То есть заниматься той работой, которую ему делать не нужно, а часто – просто вредно.

Собственник находится над бизнесом, над системой. У него нет задачи сделать все самому. Его главная задача – заложить фундамент, на котором будет строиться система маркетинга. Идеология, ценности, позиционирование, окружающая бизнес-среда – это все намного интереснее для собственника, а главное более результативно.

Новые технологии нужны, и я, например, сам их внедряю в своем бизнесе. Но как дом не может быть без фундамента, каким бы высокотехнологичным он не был. Так и маркетинг в компании не может работать, пока не построена его основа.

# 6 маркетинговых показателей, которые действительно важны для главы компании

Если CEO контролирует эти метрики, он контролирует весь маркетинг.

Прошли времена, когда директор по маркетингу мог не владеть в совершенстве метриками, аналитикой и таблицами. Интернет сделал маркетинг более измеримым, а потому более подотчетным CEO, чем когда-либо. Теперь директора по маркетингу бьются в поиске правильных метрик, которые завоюют их доверие и покажут боссам, какой вклад вносит маркетинг в итоговый результат. Этот поиск особенно актуален, поскольку 80% CEO не доверяют усилиям своих маркетинговых команд.

При оценке маркетинговых показателей обычно смотрят на общую стоимость маркетинга, включая расходы на программы, заработную плату команды и накладные расходы, и соотносят эти расходы с результатами, которые важны бизнесу: доходами и приобретением клиентов. Другие показатели, такие как стоимость лида, стоимость подписчика или стоимость просмотра страницы, могут быть полезны для рассмотрения внутри команды маркетинговых специалистов, так как они могут помочь решить, на чем стоит сосредоточиться, и понять, какие части вашего маркетингового процесса не работают.

Однако руководителей компаний обычно стоимость маркетинга и чистые результаты интересуют больше, чем промежуточные шаги. Список показателей, о которых идет речь, призван сфокусировать внимание на наиболее важных измерениях маркетинга, которые ваш CEO, скорее всего, захочет обсудить с вами. Вот некоторые показатели, которые маркетинговая команда HubSpot признала наиболее полезными, развивая нашу компанию и работая с другими членами высшего руководства и совета директоров.

1. Стоимость приобретения клиента (CAC)

Customer acquisition cost, CAC – это общие затраты продаж и маркетинга: сложите все расходы на программу или рекламу, плюс заработную плату, плюс комиссии и бонусы, плюс накладные расходы за определенный период времени. Затем, разделите эту сумму на количество новых клиентов за тот же период времени.

Например, если вы потратили $300 тыс. на продажи и маркетинг в месяц, и добавили в том месяце 30 клиентов, то ваш CAC составляет $10 тыс.

2. Маркетинговая часть стоимости приобретения клиента (M% – CAC)

Мы вычисляем маркетинговую часть CAC и называем ее M – CAC, а затем вычисляем ее в процентах от общего CAC. Интересно наблюдать за M% – CAC в течение времени, где любое изменение сигнализирует об изменениях либо в вашей стратегии, либо в вашей эффективности.

Например, увеличение означает, что, или вы тратите слишком много на маркетинг, или расходы на продажи ниже, потому что продавцы упустили часть возможностей, или вы пытаетесь поднять продуктивность продаж, тратя больше на маркетинг, и предоставляя продажам больше лидов, или более качественных лидов.

Для компании, которая занимается в основном внешними продажами с длинным и сложным циклом, M% – CAC может быть только 10-20%. Для компаний с внутренним отделом продаж и менее сложным процессом продаж M% – CAC может быть больше: 20-50%. И для компаний с низкозатратным и более простым циклом продаж, которые происходят без участия человека, M% – CAC может составлять 60-90%.

3. Соотношение пожизненной ценности клиента и CAC (LTV:CAC)

Для компаний с повторяющимся потоком доходов от клиентов, или любой возможностью для клиентов совершать повторяющиеся покупки, необходимо оценить текущую стоимость клиента и сравнить ее с тем, что потрачено на приобретение этого нового клиента.

Чтобы вычислить LTV, необходимо взять доход, который клиент приносит вам за период, вычесть валовую маржу, затем разделить на расчетный процент оттока (ставка аннулирования) для этого клиента. Так, для типа клиента, который приносит $100 тыс. в год, когда ваша валовая маржа на доходы составляет 70%, и ожидается, что этот тип клиента аннулируется при ставке 16% в год, LTV составляет $437,5.

Теперь, когда у вас есть LTV и CAC, вы вычисляете их соотношение. Если привлечь клиента стоит $100 тыс. при его LTV в $437,5, то ваше соотношение LTV:CAC будет 4,4 к 1. В растущих SaaS-компаниях большинство инвесторов и членов правления заинтересованы в том, чтобы соотношение было больше, чем в три раза, потому что более высокий коэффициент означает более высокий ROI у ваших отделов продаж и маркетинговых команд.

Хотя, больше – не всегда лучше. Когда коэффициент слишком высок, вы можете захотеть потратить больше на продажи и маркетинг для более быстрого роста, потому что вы сдерживаете свой рост недофинансированием, и облегчаете жизнь своим конкурентам.

4. Время к окупаемости CAC

Это количество месяцев, за которое вы заработаете обратно CAC, потраченный на приобретение нового клиента. Вы берете CAC и делите на скорректированный с учетом маржи доход в месяц для среднего нового клиента, которого вы только что привлекли, и полученное число – это количество месяцев для окупаемости.

В отраслях, где клиенты платят один раз авансом, этот показатель является менее актуальным, потому что предоплата должна быть больше, чем CAC; в противном случае, вы теряете деньги на каждом клиенте. С другой стороны, в отраслях, где клиенты оплачивают ежемесячный или ежегодный платеж, как в случае многих SaaS-компаний, обычно требуется, чтобы срок окупаемости был меньше 12 месяцев. Это означает, что вы стали «прибыльными» по новому клиенту в промежутке до года, и после этого вы начинаете зарабатывать деньги.

5. Доля клиентов, инициированных маркетингом

Это отношение показывает, какой процент вашего бизнеса приводится в действие усилиями маркетинга. Чтобы вычислить его, возьмите всех новых клиентов, привлеченных за некий период, и посмотрите, какой процент из них начался с лида, сгенерированного маркетинговой командой. Это гораздо легче сделать с помощью сквозной системы маркетинговой аналитики, но вы можете сделать это и вручную – только знайте, что это займет много времени.

Нам нравится в этой метрике то, что она непосредственно показывает, какая часть из всех привлеченных клиентов инициируется маркетингом, и она часто выше, чем можно подумать. По нашему опыту, это число сильно варьируется от компании к компании. Для компаний с внешним отделом продаж, с поддержкой внутреннего отдела продаж холодными звонками, этот процент может быть достаточно невысок, возможно, 20-40%. Но для компании с внутренним отделом продаж, который поддерживается большим количеством лидогенерации от отдела маркетинга, он может достигать 40-80%.

Можно также вычислить этот процент, используя прибыль вместо клиентов, в зависимости от того, как вы предпочитаете смотреть на свой бизнес.

6. Доля клиентов, на которых повлиял маркетинг

Это число аналогично проценту клиентов, инициированному маркетингом, но оно добавляет всех новых клиентов в случаях, когда маркетинг соприкоснулся с лидом и поддерживал его в любой точке процесса продаж, а не только, когда инициировал его.

Например, если менеджер по продажам нашел лид, но затем этот человек посетил маркетинговое мероприятие и только после этого стал клиентом, на этого нового клиента повлиял маркетинг. Это число, очевидно, выше, чем процент инициированных маркетингом, и мы полагаем, что для большинства компаний оно должно быть между 50% и 99%.

6 маркетинговых метрик на стол вашему CEO

**Как вычислить метрику**

Что означает, если это число растет

Контрольные показатели

CAC. Стоимость приобретения клиента

Все затраты продаж и маркетинга – реклама, зарплата, комиссия, бонус, накладные расходы, другое – за период, разделенные на количество новых клиентов за тот же период.

Вы тратите больше на каждого нового клиента: ваши продажи или ваш маркетинг могут быть более эффективны. Это может восприниматься положительно, если вы приобретаете клиентов с более высоким LTV.

Сильно зависят от отрасли и стоимости.

M% – CAC. Маркетинговая часть стоимости приобретения клиента

Возьмите все затраты маркетинга, и разделите на общие затраты продаж и маркетинга, которые вы использовали для вычисления CAC.

Это может значить, что:

1) команда продаж недостаточно хорошо работала и получила более низкую комиссию или бонус,

2) ваша маркетинговая команда потратила слишком много, или потратила неэффективно, или

3) вы переходите к модели, где маркетинг выполняет большую часть работы по добавлению клиентов, и у продаж будут более высокие задания и меньше работы по каждой сделке.

Внешние продажи: 10-30%.

Внутренние продажи: 20-50%.

Продажи практически без участия человека: 60-90%.

LTV:CAC. Соотношение пожизненной ценности клиента и CAC

Чтобы вычислить LTV, возьмите ежегодные платежи клиента, скорректируйте на валовую маржу, затем разделите на годовую ставку аннулирования или оттока.

Затем разделите LTV на CAC и вычислите их соотношение.

Более высокое LTV:CAC означает более высокий ROI в продажах и маркетинге.

1:1 – вы теряете деньги, чем больше продаете.

3:1 или выше – хорошая цель.

4:1 или выше – отличная бизнес-модель, но на конкурентном рынке вы, возможно, недостаточно инвестируете в продажи или маркетинг.

Время к окупаемости CAC

Возьмите CAC и разделите на то, сколько ваши клиенты платят вам в среднем каждый месяц.

Более высокое время окупаемости означает, что вам требуется больше времени, чтобы заработать обратно CAC. Обычно это – плохо.

До шести месяцев – может означать, что вы недостаточно инвестируете в продажи или маркетинг.

9-18 месяцев является разумным.

Более 18 месяцев – проблема.

Доля клиентов, инициированных маркетингом

Возьмите всех новых клиентов, привлеченных за некий период, и посмотрите, какой процент из них начался с лида, сгенерированного маркетингом.

Маркетинг ведет бизнес в новом стиле, традиционные продажи менее эффективны.

Внешний отдел продаж: 20-40%.

Внутренний отдел продаж: 40-80%.

Продажи практически без участия человека: 60-90%.

Доля клиентов, на которых повлиял маркетинг

Возьмите всех новых клиентов, привлеченных за некий период, и посмотрите, какой процент из них как-либо взаимодействовал с маркетинговыми активностями.

Маркетинг помогает больше влиять на привлечение новых клиентов.

Больше 70% для устоявшихся маркетинговых команд, работающих хорошо.

Автор: София Бернаццани

# Зачем гендиректору стратегия интернет-маркетинга

[Всеволод Устинов Генеральный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1752776-vsevolod-ustinov)

Как ваша компания организует маркетинговые мероприятия – спонтанно или планомерно? Узнайте о пяти преимуществах стратегического подхода к развитию онлайн-продаж.

Представьте ситуацию: [гендиректор самостоятельно вникает во все процессы](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1984349-vechno-zanyatye-rukovoditeli-opasnost-dlya-kompanii) и утверждает каждое решение в отделах продаж и маркетинга. Пока он полностью на этом сконцентрирован, все идет хорошо. Но стоит ему переключить свое внимание на другие зоны: аренду, финансы, обучение персонала, как работа в продажах и маркетинге стопорится. Вроде все работает, но результаты не растут.

Первый шаг к решению проблемы — позволить руководителям отделов самостоятельно принимать важные решения. Но перед этим они должны разработать и защитить стратегию, по которой будут действовать. Это даст гендиректору уверенность, что маркетинг и продажи будут развиваться без его постоянного внимания.

**Что мы называем стратегией**

Стратегия — это путь из точки А в точку Б. Точка А — это текущее положение компании, точка Б — цель, к которой нужно прийти, а путь — план по достижению цели. Более того, А и Б — это конкретные цифры, а не абстрактное видение ситуации.

Например, гендиректор хочет поднять объем продаж с 10 млн рублей в месяц до 20 млн в месяц. Тогда 10 млн – это точка А, а 20 млн – точка Б, то есть измеримая цель, которую нужно достичь.

Теперь переходим к пути из А в Б. Это план с конкретными задачами: что сделать, сколько ресурсов потратить и какую отдачу ожидать. Никаких абстракций вроде «вести соцсети» или «сделать сайт», только конкретика:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Задача** | **Ресурсы на выполнение** | **Потенциальная отдача** |
| Запустить тестовую рекламу на YouTube | 50 часов работы сотрудников, бюджет – 100 тыс. рублей | 400 тыс. рублей |

Финальная цель напрямую привязана к выполнению конкретных задач. Например, чтобы достичь объема продаж в 20 млн рублей в месяц, надо запустить рекламу на **YouTube** и переделать посадочную страницу. Это избавляет от метаний вроде «а вдруг надо еще запустить SEO или контекст?». Может быть, и надо. Но, скорее всего, это отвлечет внимание от важных задач, а результата не даст. Все должны четко понимать: достичь А возможно, только если мы действуем вот так.

Когда стратегия готова, руководители отделов маркетинга и продаж защищают ее перед гендиректором. Так у них появляется общее понимание ситуации: где компания находится сейчас, куда она должна прийти и как именно это сделать. Когда есть общее понимание, возникает доверие: гендиректору уже не страшно отдать ответственность за принятие важных решений руководителям.



На всех клиентских проектах мы работаем именно так: сначала разрабатываем стратегию, а затем защищаем ее у гендиректора. Это создает доверие между нами и клиентом. Гендиректор уверен, что мы будем делать только то, что работает на цели его компании.

Если вы решите использовать этот алгоритм для разработки стратегии внутри своей компании, он тоже сработает. Вот как он может быть полезен гендиректору.

**Поставить оптимальную цель – высокую и реалистичную**

При постановке цели может возникнуть конфликт между гендиректором и руководителями отделов маркетинга и продаж. Гендиректор захочет поставить цель как можно выше, чтобы команда достигла большего. Руководители же предпочтут занизить цель, чтобы не переобещать. Оба этих подхода демотивируют команду. Если цель недостижимая, у команды нет стимула работать лучше: даже отличные результаты всегда будут недостаточно хороши в глазах начальства. Если цель слишком низкая, команда расслабится.

Разработка стратегии вовлекает в постановку цели обе стороны: и руководителей отделов продаж и маркетинга, и гендиректора. Вместе у них получится [поставить оптимальную цель](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1428212-kak-sostavlyat-realnye-i-vypolnimye-plany-prodazh): достаточно высокую, чтобы ее было сложно достичь, но при этом выполнимую.

Инициатива на стороне руководителей. Они досконально анализируют все зоны маркетинга и продаж — контекстную рекламу, SEO, сайт, отделы продаж, соцсети, ищут возможные проблемы и точки роста, просчитывают потенциальную прибыль от задач. В идеале у них должно получиться минимум три сценария развития событий:

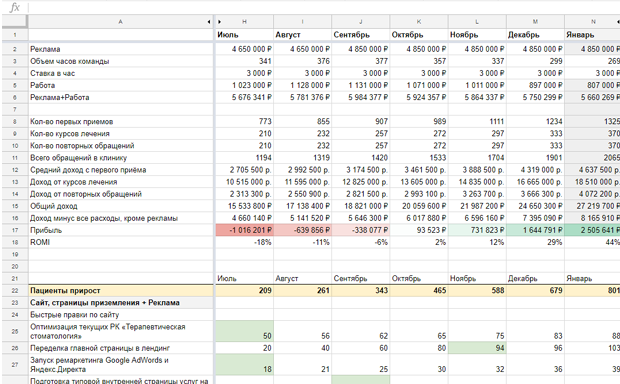
1. Сколько и каких ресурсов потребуется, чтобы достичь максимальной цели.

2. Чего компания может достичь, если не будет вкладывать в развитие дополнительные ресурсы.

3. Чего компания может достичь, если добавит ресурсов в задачи с максимальной потенциальной отдачей.

Да, в таком прогнозе будут допущения, но он основан на фактах, а значит, ему можно доверять. Важно, чтобы прогноз ключевых показателей по месяцам был привязан к выполнению конкретных задач.

**Пример сценария стратегии**

[](https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/9194/strategym2.png)

Когда стратегия и прогнозы готовы, начинается их защита перед гендиректором. Руководители подробно рассказывают, какие исследования они провели, каковы текущие показатели, в чем основные проблемы, как их можно решить, и какой результат это даст. Гендиректор же проверяет стратегию на прочность вопросами и комментариями.

Стратегия может сильно измениться по ходу защиты, потому что гендиректор заметит то, что могли упустить руководители подразделений. Это нормально. Зато в итоге гендиректор будет уверен, что у команды стоит амбициозная цель, а руководители – в том, что смогут ее достичь.

**Сократить неэффективные расходы**

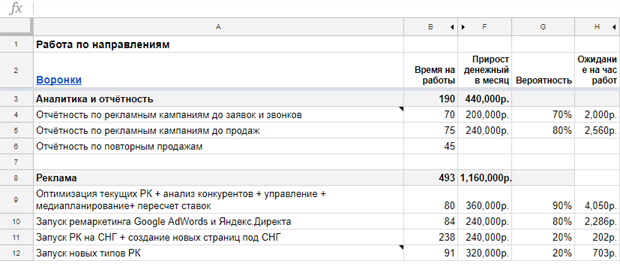
Сам по себе [процесс разработки стратегии](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1986196-devyat-s-polovinoi-priznakov-horoshei-biznes-strategii) помогает навести порядок в отделах маркетинга и продаж с помощью инвентаризации рекламных каналов и задач.

При инвентаризации рекламных каналов руководители оценивают, сколько денег и ресурсов тратится на каждый канал, и какую отдачу они дают. Уже на этом этапе станет понятно, какие каналы не приносят дохода. Их отключают, а бюджеты перекидывают на более доходные каналы или временно убирают в резерв. Иногда одна только инвентаризация рекламных расходов окупает разработку стратегии, потому что позволяет сразу сэкономить средства.

При инвентаризации задач руководители учатся оценивать каждую с точки зрения доходности: сколько ресурсов в часах или деньгах тратится на выполнение задачи, сколько отдачи в деньгах она может дать и с какой вероятностью. Такие расчеты не дают экономии в моменте, зато помогают закрыть все малодоходные или недоходные задачи.

С помощью таблицы возможностей мы считаем, сколько дохода даст один затраченный на работу час. Это позволяет сравнивать задачи между собой, чтобы исключить убыточные.

**Пример таблицы возможностей**

[](https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/9196/strategym33.png)

В инвентаризации участвуют все сотрудники отделов маркетинга и продаж, а не только руководители. Они на собственном опыте видят, какие результаты приносят их усилия, поэтому никому больше не хочется тратить силы зря. Так что они быстро учатся задавать правильный вопрос: «Что нам даст эта задача?».

Гендиректор может быть уверен, что после разработки стратегии большинство сотрудников больше не будет брать в работу каждую новую задачу. Сначала они будут оценивать ее с точки зрения доходов и затраченных ресурсов. Если новая задача поможет достичь цели быстрее текущих задач, ее могут взять в работу. Если же она слабее текущих, то у команды будут аргументы, почему за нее не надо браться. Так что лишних расходов больше не будет.

**Правильно расставить приоритеты**

Внедрение подхода «Что нам даст эта задача?» помогает вывести компанию из состояния аврала, когда все делают что-то быстрое, а важные крупные задачи постоянно отодвигают.

Примеры: развитие CRM-системы, регулярный контроль и обучение в отделах продаж, построение системы аналитики и отчетности. Они не дают моментальной денежной отдачи, поэтому к ним относятся как к скучной рутине. Из-за этого задачи тянутся по году, а то и два.

Например, руководитель выбирает: заняться SEO или запустить рекламу на YouTube. Запустить рекламу можно быстро: она окупится через месяц-два. SEO же начнет приносить первый доход только через полгода. Вроде, выбор очевиден – делать рекламу для YouTube. Но, если в компании разрабатывается стратегия, то руководители и команда просчитывают соотношение затрат на выполнение задачи и потенциальной отдачи:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Задача** | **Время на выполнение, час.** | **Потенциальная отдача, руб.** |
| Запустить тестовую рекламу на YouTube | 50 | 400 тыс. |
| Запустить SEO | 150 | 2 млн |

Очевидно, что SEO требует больше ресурсов, но и отдача у него выше. Если это соответствует цели стратегии, то задача перейдет из категории «Было бы неплохо развивать SEO» в категорию «Важно бронировать 30 часов разработчиков в месяц на все задачи по SEO, чтобы получить отдачу в 2 млн рублей».

Постоянно задавая себе вопрос «Что нам даст эта задача?», команда учится правильно расставлять приоритеты. Вместо того, чтобы сразу браться за новую более привлекательную задачу в ущерб крупной, специалисты будут прежде всего оценивать потенциальную отдачу. А гендиректор будет спокоен, что команда не бросит ключевые долгосрочные задачи на полпути.

**Делегировать ответственность**

Стратегия отпускает руководителей отделов маркетинга и продаж в свободное плавание. И это правильно: [гендиректор не должен вмешиваться в операционную деятельность](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1781931-lenivyi-rukovoditel-ili-ne-vmeshivaites-v-dela-sotrudnikov). Это взваливает на него дополнительную ответственность и замыкает систему на одном человеке.

Пока у гендиректора достаточно времени, чтобы утверждать каждое решение по развитию отделов, все идет нормально. Но стоит ему отвлечься на другие задачи, как работа замедлится, потому что у руководителей отделов нет полномочий действовать на свое усмотрение. Они прекрасно поддерживают текущие процессы, но не могут их развивать.

Защита стратегии позволяет передать ответственность за принятие решений руководителям отделов маркетинга и продаж. Это самый важный этап во всем процессе. Он помогает гендиректору убедиться, что руководители разделяют его видение и составили разумный план — им можно доверять. Руководители, в свою очередь, почувствуют, что могут развивать свои направления самостоятельно.



Так гендиректор выстраивает систему, в которой все работает без его пристального внимания. И ему остается только [контролировать внедрение стратегии](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1986996-kak-dolzhen-delat-marketing-sobstvennik-biznesa). Мы предлагаем делать это на еженедельных встречах с план-фактами. План/факт – это документ с результатами предыдущего периода и планом на следующий. По ним мы сверяем, что запланировали, а что фактически сделали.

Наш опыт показывает, что с внедрением подхода «план/факт» выполняемость задач вырастает до 90-95%. Во-первых, сотрудники четко знают свои приоритеты, поэтому на них и фокусируются. Во-вторых, руководители проекта не дают важным задачам зависнуть в воздухе.

После внедрения стратегии гендиректор выключается из операционной деятельности. Этим занимаются подчиненные. Его задача — регулярно контролировать, что отделы достигают поставленных цифр и выполняют ключевые задачи. Все.

**Построить более надежную, эффективную и масштабируемую систему**

Весь процесс разработки и защиты стратегии направлен на то, [чтобы сформировать доверие между гендиректором и его сотрудниками](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1986548-pochemu-verhi-i-nizy-v-kompaniyah-ne-ponimaut-drug-druga). Гендиректор убеждается, что его видение развития компании совпадает с видением руководителей отделов, а они, в свою очередь, берут на себя ответственность за внедрение этого видения.

Затем руководители доносят цель и задачи компании до своих подчиненных. Так у каждого из них появляются личная цель и план по ее достижению, которые работают на общую цель компании. Если кто-то уйдет, система не развалится, потому что каждый будет знать, что ему делать и зачем.

Представим, что в компании внезапно увольняется руководитель отдела продаж. Если стратегия есть, то работа в отделе продолжится в штатном режиме. Никто не будет ждать нового руководителя или указаний. Каждый сотрудник продолжит идти к своей цели и отчитываться о проделанной работе на еженедельных планерках.

Когда придет новый руководитель, стратегия поможет ему разобраться в текущих целях и задачах, чтобы поддерживать работу отдела. Чтобы полноценно руководить отделом, он должен будет разработать и защитить собственную стратегию перед гендиректором. Так новый руководитель докажет эффективность своего плана и завоюет доверие.

За счет того, что в процессе разработки стратегии ответственность за достижение общей цели распределяется между всеми сотрудниками, компания становится более стабильной. Незаменимых сотрудников нет. Каждый и без указаний руководителя знает, что ему делать и зачем. Если уходит ключевой руководитель, гендиректору будет легко включить нового человека в процесс.

**Результат: продажи растут быстрее**

Наше агентство работает по этой методологии на всех проектах. Но я уверен, что она сработает, даже если гендиректор и руководители будут разрабатывать стратегию своими силами, не привлекая подрядчика. Я вижу, как это работает, когда мы защищаем стратегию напрямую перед гендиректором, когда мы защищаем стратегию совместно с директором по маркетингу, и когда на наших мастер-классах руководители сами разрабатывают и защищают стратегии маркетинга и продаж.

Я предлагаю гендиректорам позволить руководителям отделов маркетинга и продаж взять на себя ответственность за принятие важных решений. А чтобы у всех участников появилась уверенность в правильности этих решений, пусть руководители разработают и защитят перед гендиректором стратегию. Такой подход позволит:

*1. Сразу поставить оптимальную цель.* Во время разработки стратегии гендиректор и руководители отделов маркетинга и продаж договариваются, к какой финансовой цели они идут. Она будет устраивать гендиректора и будет выполнимой для руководителей.

*2. Сократить расходы на неэффективную рекламу и задачи.* Руководители и их команды проводят инвентаризацию всех рекламных каналов и задач с точки зрения затраченных ресурсов и отдачи. Это позволяет им в моменте закрыть убыточные рекламные каналы или задачи.

*3. Правильно расставить приоритеты.* Перед тем как взять в работу новую задачу, каждый сотрудник задает вопрос: «Как это приблизит нас к поставленной цели?». Это позволяет завершать ключевые долгосрочные задачи в оговоренный срок.

*4. Делегировать ответственность за результат.* Гендиректор не вмешивается в операционную деятельность, а только еженедельно контролирует, достигают ли руководители обещанных результатов или нет.

*5. Построить надежную систему управления.* Чтобы работа в отделах маркетинга и продаж не встала, когда уйдет кто-то их ключевых сотрудников. А новому человеку будет проще включиться в процесс.

Компания развивается, и продажи растут быстрее, потому что у всех участников есть четкий маршрут из точки А в точку Б.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |