**Что важнее: маркетинг или менеджмент?**

Что первично — яйцо или курица? Кто сильнее — кит или слон? К таким же вечным риторическим вопросам относится вопрос приоритетности маркетинга и менеджмента в компании. От чего в большей степени зависит успех фирмы — от умения подать себя, продать произведенный продукт (или услугу) или способности правильно выстроить все внутренние процессы, системы контроля и качества и взаимоотношений с клиентами, разделить полномочия и ответственность?

С некоторыми оговорками («не уверен, что стоит противопоставлять эти два «течения мысли», «грань между маркетингом и менеджментом весьма расплывчата и условна», «здесь уместно сравнение с двумя сторонами монеты») участники «Бойцовского клуба» «Ко» пытаются все же ответить на вечный вопрос. Независимый консультант Константин Терехин уверен: дайте потребителю причину для приобретения именно вашего товара или услуги, а уже потом управляйте этим процессом. По мнению Бориса Щербакова, гендиректора компании Oracle СНГ, никаким маркетингом не заменить жесткого контроля качества на всех уровнях производства.

Константин Терехин, независимый консультант:

«Если сознательно поляризовать ситуацию „или-или“ и считать, что маркетинг — это „продажи“, а менеджмент — «управление», то я отдам приоритет продажам.

Очевидно, что любое коммерческое предприятие имеет своей целью извлечение прибыли, которая, в свою очередь, возникает в результате обслуживания клиентов, голосующих, как известно, деньгами. Любое коммерческое предприятие должно выстраиваться от продаж. Если потребитель не готов заплатить за товар или услугу, то эта компания неизбежно обанкротится, какими бы совершенными технологиями управления она ни обладала.

Поясню свою точку зрения на примере АО «ГАЗ». Одно предприятие выпускает две марки: «Волга» и «Газель». Один менеджмент, а какие разные продажи. Ларчик открывается просто, если подойти к проблеме с точки зрения стратегического маркетинга. Позволю себе напомнить основной критерий маркетинговой стратегии: «одно решение гарантирует успех». То есть стратегия продаж должна содержать один (!) ответ на вопрос: почему клиент будет покупать наш товар или услугу?

Десятилетний успех «Газели» объясняется просто: при всем богатстве выбора альтернативы нет. В данной ценовой нише не существует иного полуторатонного грузовичка. «УАЗы» — это полноприводные вездеходы грузоподъемностью 700 кг. «Бычки» — уже трехтонки. Таким образом, если вам нужен развозной грузовичок или пассажирский мини-вэн, то это однозначно «Газель».

Ситуация с «Волгами» диаметрально противоположная. Все усилия менеджмента «ГАЗа» вряд ли смогут кардинально изменить ситуацию. С точки зрения потребителей, «Волга» не является представительским автомобилем. В современной России к таким маркам относятся (даже подержанные) Audi А8, Mercedes Е-класса, Lexus и т. д. Сегмент же покупателей, предпочитающих «Волгу» (включая госорганы), стремительно уменьшается. Хочу подчеркнуть, что вполне сознательно не касаюсь вопросов цены, надежности, межсервисного пробега и т. д. На мой взгляд, все дело в восприятии потребителем именно марки, а не самого товара.

Эту проблему инструментами менеджмента не решить. Вы можете создать самую лучшую мотивацию сотрудников, занятых производством и сбытом «Волги», внедрить самые жесткие критерии качества производства (а на «ГАЗе» это уже сделано), решить массу других проблем. Но вряд ли вам удастся переубедить сотни тысяч потенциальных клиентов.

Вывод. На любых рынках (за исключением монопольных) потребителям всегда принадлежит основная рыночная власть. Поэтому дайте потребителю причину для приобретения именно вашего товара или услуги, а уже потом управляйте этим процессом».

Борис Щербаков, Oracle СНГ:

«При прочих равных я бы делал акцент на управленческой составляющей бизнеса.

Например, на рынке сотовой телефонии, где в погоне за потребителем компании соревнуются в оригинальности тарифов, в подсчете мертвых душ, зачастую в некорректности рекламы — и все лишь для того, чтобы убедить покупателя: «Бери мое!" На самом деле основное соревнование за клиента идет внутри каждого из сотовых операторов. Менеджмент — это создание профессиональных команд во всех производственных подразделениях, наладка бизнес-процессов и управление ими, построение современных информационных систем, исключающих сбои в биллинге, в финансовых операциях, в управлении отношениями с клиентами в целом. Именно от качества менеджмента в широком смысле этого слова зависит качество предоставляемой услуги и, следовательно, удовлетворенность потребителя! Но вместо этого — раздражающая реклама и немыслимые ухищрения в составлении новых и новых тарифов, от которых уже рябит в глазах. Наверное, всему этому есть какое-то экономическое объяснение, но иногда мне кажется, что в раскручивании элемента маркетинга внутри компании в большей степени заинтересованы отдельные сотрудники, осваивающие соответствующие бюджеты. Ну и креативные агентства всех мастей, для которых бюджет клиента — вообще хлеб насущный.

Когда я расставляю таким образом приоритеты, я ни в коем случае не хочу низвести роль маркетинга в процессе развития бизнеса до нуля. Правильно подать себя очень важно. Но за внешним имиджем, за шелухой рекламных и брендинговых акций должна стоять крепкая, профессиональная менеджерская функция. И никаким маркетингом не заменить жесткого контроля качества на всех уровнях производства. Как бы ни позиционировали продуктовую сеть маркетологи (у меня перед глазами пример «Перекрестка») — «средний класс», «выше среднего» или еще как-то, — если продавцы предпочитают стоять спиной к покупателю, это уже проблема менеджмента, работы с персоналом, и маркетинг здесь бессилен — клиент найдет более предпочтительный формат общения в другом соседнем магазине. На конкурентных рынках, к которым относится продуктовый ритейл, это станет заметно в самое ближайшее время.

Но в неконкурентных отраслях (а к ним я отношу все сферы взаимодействия государства со своими гражданами) — тем более не до маркетинга, хотя многие государства тратят немалые ресурсы на создание и поддержание своего реноме в глазах граждан. В России пока идет — с переменным успехом, судя по последним непопулярным и криво проведенным реформам — базисная работа по созданию инфраструктуры, процессов взаимодействия с клиентами (коими в данном случае являемся все мы). Здесь менеджмент значим, как нигде, пожалуй».