**Неуправляемые и творческие, или Почему не доверяют маркетологам**

Дитер Кивэлл (Dieter Kiewell) – партнер McKinsey, Лондон, Фрэн Кэссиди (Fran Cassidy) – член правления The Marketing Society, Великобритания, Энтони Фрилинг (Anthony Freeling) – бывший сотрудник McKinsey

Многие компании сталкиваются с одной и той же проблемой, решить которую им никак не удается: им необходим хороший маркетинг, но они не доверяют людям, которым поручают управлять маркетинговой деятельностью. Проблема доверия к маркетологам вызвана тем, что их сильно развитое творческое начало плохо уживается с дисциплиной, а без нее не добиться успеха в других подразделениях организации.

Недавно мы провели интервью с более чем 30 генеральными директорами и директорами по маркетингу европейских компаний. Оказалось, что это давнее противоречие. Оно только усиливается с появлением новых потребительских сегментов, брендов и каналов распространения и создает сегодня массу трудностей европейским компаниям, как раньше — американским[[1]](#endnote-1)[i]. При этом растет потребность в маркетинге, далеко выходящем за пределы привычных функций — управления брендами и исследования предпочтений потребителей[[2]](#endnote-2)[ii]. Нынешние маркетологи должны формировать свои стратегии с учетом самых разных подходов к разработке продукции, управлению системой поставок, производством и продажами. Например, инвестировать в развитие необходимой инфраструктуры, поощрять сотрудников отдела маркетинга — от рядовых работников до руководителей, разрывать вертикальные линии подчинения, которые могут сдерживать развитие маркетинга в компании.

Больше половины опрошенных не в восторге от аналитических способностей и деловой хватки своих маркетологов. Почти все генеральные директора так или иначе обеспокоены тем, что маркетологи, хотя никто не сомневается в их творческих способностях, «не мыслят как деловые люди» и ведут себя словно «упрямые дети, а не взрослые люди» (см. таблицу). Скажем, многим генеральным директорам совсем не нравится, что маркетологи, составляя бюджеты, предоставляют недостаточно информации о планируемых мероприятиях или она слишком противоречива. Образуется замкнутый круг, а страдает в результате дело. Если маркетологи не в состоянии предоставить четкое экономическое обоснование своих предложений, то вряд ли им по первой же просьбе выделят ресурсы для воплощения их идей. Более того, если они убедительно не докажут, что средства были потрачены с толком, то в дальнейшем у них, вероятно, будет еще меньше шансов получить необходимые ресурсы.

Таблица 1. «Раздвоение личности»

Наиболее типичная характеристика маркетологов, высказываемая генеральными директорами и директорами по маркетингу

|  |  |
| --- | --- |
| Положительные качества | Отрицательные качества |
| Преданы делу | Непоследовательны |
| Мыслят творчески | Недисциплинированны |
| Энергичны | Расточительны |
| Незаменимы | Узко мыслят |
| Трудолюбивы | С большим самомнением |
| Вдохновляют других | Не умеют считать деньги |
| Любят свою работу | Их трудно контролировать |
| Талантливы | Непостоянны |

Между тем, хотя у маркетологов нет универсальных способов завоевывать доверие остальных сотрудников компании, обладающие авторитетом директора по маркетингу порой действуют сразу на двух направлениях. Во–первых, они вводят систему показателей и разрабатывают специальные процедуры, чтобы отслеживать эффективность маркетинговых мероприятий в разных областях— и в легко измеряемых, например в ценообразовании, и в не поддающихся количественной оценке, скажем сегментации потребителей, где результаты носят скорее качественный характер. Получая ощутимые результаты, маркетологи видят, как они воздействуют на реальный мир, и уже могут экспериментировать, учиться на ошибках и быстро адаптироваться— ведь иначе не решить сложные задачи, которые стоят сегодня перед отделами маркетинга.

Во–вторых, опытные директора по маркетингу тесно работают с подотчетными им руководителями (в маркетинговой службе компании) над развитием двух–трех ключевых навыков, нужных маркетологам и в то же время очень важных для коммерческого успеха компании. Речь идет о профессиональных знаниях в таких вопросах, как брендинг или ценообразование, или об аналитических способностях, без которых невозможно перевести на язык цифр связь между целями и результатами маркети говых мероприятий. Чтобы добиться успеха, нужно учиться (к примеру, в корпоративных университетах) и обладать опытом (приобретенным благодаря участию в пилотных проектах или небольших программах). При этом самые успешные директора по маркетингу при любой возможности создают команды из специалистов разных подразделений компании.

Оперативно реагируя на изменение обстановки, добиваясь явных результатов и оттачивая свои навыки, маркетологи разорвут наконец порочный круг, в котором они оказались. Директора по маркетингу, которые пойдут по этому пути, смогут сосредоточиться на тех задачах, которые больше всего волнуют бизнес, повысить сегодняшние доходы и заложить фундамент для дальнейшего роста своих компаний.

[[3]](#endnote-3)[i] Исследование проходило с июня по декабрь 2004 г. в сотрудничестве с The Marketing Society (Великобритания) — профессиональной ассоциацией маркетологов. Авторы особо благодарят Фиону Стюарт за помощь в проведении многих интервью и формулировании выводов.

[[4]](#endnote-4)[ii] См.: David C. Court. A New Model for Marketing // The McKinsey Quarterly, 2004, No 4, p. 4-5.

1. [↑](#endnote-ref-1)
2. [↑](#endnote-ref-2)
3. [↑](#endnote-ref-3)
4. [↑](#endnote-ref-4)