**Пять главных организационных правил**

С нашей точки зрения, для правильной организации маркетинга на развивающемся предприятии нужно использовать пять главных правил:

правило «главного коммуникатора»;

правило интеграции PR и рекламы;

правило «маркетингового аудита»;

правило «перекрестной конкуренции»;

правило взаимодействия маркетинга и продаж.

Давайте рассмотрим каждое из этих правил по отдельности.

Правило «главного коммуникатора» гласит, что в компании такой сотрудник должен быть. Как в армии всегда есть командующий войсками, так и на предприятии, не важно, большом или малом, всегда должен быть человек, которые отвечает за весь комплекс маркетинга. Это не значит, что этот сотрудник должен лично заниматься всем: от дизайна вывесок до проверки запятых в пресс-релизе. Его задача - построение той самой целостной стратегии позиционирования и продвижения, о которой мы говорили ранее, плюс контроль взаимодействия всех подразделений предприятия, задействованных в этой стратегии. Увы, мы знаем массу примеров, когда специалист по связям с общественностью на довольно крупном предприятии подчиняется заместителю генерального директора по персоналу, начальник отдела сбыта - заму по экономике, а начальник отдела рекламы - директору по маркетингу! Не удивительно, что с позиционированием у этой компании все как-то не очень - ведь правая рука никогда не знает о том, что делает левая.

Из правила «главного коммуникатора» вытекают два следствия.

Первое: этому человек надо дать реальные полномочия для принятия решений, за которые он будет нести полную ответственность. Именно такой сотрудник должен иметь право подписать макет в печать без многодневных хождений за директором в попытках согласовать текст или утвердить картинку; именно у него должно быть право финансовой подписи в рамках своего (!) маркетингового бюджета, но и именно с него должно быть спрошено за этот бюджет по полной программе. Если такая свобода будет предоставлена настоящему профессионалу, то работа на предприятии пойдет быстрее, к тому же компания сэкономит на рекламном бюджете за счет заключения долгосрочных договоров о сотрудничестве и оптовых закупок всего необходимого.

Второе: именно этот человек должен быть посвящен во все намерения и планы предприятия. Нарушение этого принципа зачастую приводит к тому, что действия фирмы на рынке нескоординированы. Рекламная и PR-кампания закончены, а товара все еще нет на полках, потому что подразделение, отвечающее за дистрибуцию, не успело заключить договоры с магазинами. Или ситуация «наоборот»: аналитики просчитали, разработчики подготовили все, что нужно для запуска услуги на рынок: работа закончена. А услуга не продается. Вообще. Потому что о ней никто, кроме производителей, не знает: начальство забыло дать задание «главному коммуникатору», который, естественно, не включил сообщение о новинке в план новостей и рекламных сообщений. Проблемы внутренней коммуникации не менее серьезны, чем внешней.

Не менее важное правило касается интеграции PR и рекламы в компании. Очень часто эти функции разделены и за них отвечают два разных человека - специалист по связям с общественностью и менеджер по рекламе. Должностные обязанности первого сотрудника предполагают проведение специальных PR-акций, поддержание хороших отношений с журналистами и размещение бесплатных публикаций о компании в СМИ. Специалист отдела рекламы занимается производством и размещением материалов в тех же СМИ, но на платной основе. Вопрос: кого будут больше уважать газеты, журналы и радио- и телестанции? Конечно же, того человека, который платит им деньги! Они такие же коммерческие предприятия, как и ваша компания. В их интересах заработать на своих клиентах. В результате получается, что начальник отдела рекламы получает больший вес в СМИ (и на самом предприятии), а к мнению пиарщика мало кто прислушивается. Возникает парадокс. Информационная подача сильнее воздействует на сознание людей, нежели рекламные сообщения. И тем не менее роль специалиста по связям с общественностью в реализации стратегии компании принижается. Более того, одну и ту же работу - взаимодействие с сотрудниками средств массовой информации - приходится делать дважды со всеми вытекающими отсюда последствиями. Чтобы этого не происходило, мы рекомендуем объединить функции пиарщика и рекламиста в СМИ в рамках одной должности. Она может называться как угодно - важно, чтобы этот человек обладал полномочиями вести переговоры со СМИ как с коммерческой, так и с информационной точки зрения.

Правило «маркетингового аудита» - третье организационное правило. Если «главный коммуникатор» отвечает за создание выбранной предприятием позиции в головах покупателей и обладает широкими полномочиями для ее реализации, необходимо как-то проверить на практике, справляется ли он со своими задачами. Проверить можно с помощью «маркетингового аудита», то есть исследования, направленного на определение этой самой позиции в головах потребителей. Как вы думаете, если поручить такое исследование «главному коммуникатору», что получится в результате? Правильно, все мы люди, и все мы любим получать премии. «Главный коммуникатор» никогда не удержится от соблазна приукрасить реальность, каким бы кристально честным сотрудником он ни был. Поэтому в правиле «маркетингового аудита» руководство компании должно действовать «наоборот» по сравнению с интеграцией PR и рекламы: отделить эту функцию от процесса коммуникаций. Такое исследование должна проводить независимая структура. Периодичность маркетингового аудита - не чаще одного раза в год с учетом экономии бюджета (исследования довольно дорого стоят) и наличия временного лага воздействия информации на умы людей. Если вы начали процесс изменения позиции в умах покупателей в январе текущего года, изменения произойдут не ранее чем через 6 месяцев, а закрепится созданная позиция лишь через год-полтора. И именно поэтому тактические результаты деятельности «главного коммуникатора» также очень важны. Он должен получать конкретные измеримые задачи и отчитываться в их выполнении постоянно - на ежеквартальной, ежемесячной и даже еженедельной основе. Тогда «главный коммуникатор» будет всегда находиться в тонусе.

Еще одно правило - правило «перекрестной конкуренции» - касается в первую очередь компаний, оперирующих на разных рынках. Оно заключается в следующем. Очень часто фирмы, накапливая капитал и переходя в следующую весовую категорию, начинают планировать и развивать смежные бизнесы. Это неплохо. Но не нужно забывать об одной опасности. Все мы являемся чьими-то клиентами и чьими-то продавцами. Поэтому, если, оперируя на одном рынке, мы решимся занять и соседнюю нишу, наше движение может:

подорвать фокус компании;

поставить нас и наших бывших поставщиков или клиентов в условия перекрестной конкуренции.

Поясним на примерах. Предположим, сегодняшняя специальность компании - страхование грузов. Если в какой-то момент руководству компании покажется, что логичным расширением бизнеса станут грузоперевозки, то нынешние партнеры предприятия, страхующие свои перевозки, быстро откажутся от услуг новоприобретенного конкурента. Окажет ли это позитивное влияние на бизнес грузоперевозчика? Однозначно нет. Во-первых, грузоперевозки и страхование грузов - совершенно разные отрасли. И не факт, что лидер в страховании когда-либо станет лидером в доставке грузов. Во-вторых, если от компании-страховщика отвернутся клиенты, на чем же она будет зарабатывать средства, необходимые для постановки на ноги, а точнее на колеса, нового направления бизнеса. Как говорит Эл Райс: «Никто никогда не будет покупать значительных объемов товаров и услуг у своих прямых конкурентов. <...> Когда "Уолт Дисней» владеет телевизионной сетью Эй-би-си, ему стало трудно продавать свои программы на Эн-би-си и Си-би-эс. А если «Уолт Дисней» разместит все свои программы на Эй-би-си, пострадают обе компании". Эти примеры взяты не с потолка. Сегодня многим компаниям поступают предложения о создании новых бизнесов или покупке на паях уже существующих фирм из совершенно разных сфер деятельности. Будьте бдительны при расширении бизнеса, не забывайте о фокусе своей компании, помните о правиле «перекрестной конкуренции».

Взаимодействие маркетинга и продаж. О том, кто главнее, «маркетинг» или «продажи», не спорил, наверное, только ленивый. Пока в сознании директоров побеждают продавцы. Их зовут по-разному: клиент-менеджеры, эккаунты, сейлзы или просто менеджеры по продажам. Мы не знаем ни одного продавца, который был бы на 100% доволен отделом маркетинга своей компании. Впрочем, обратная ситуация так же справедлива. Подразделения «маркетеров» и «продажников» зачастую выясняют, кому в первую очередь нужно поставить дополнительный телефон или компьютер и кто виноват в том, что товар не продается: плохая реклама или ленивые продавцы. Наше мнение: маркетологи должны работать на продажи, а не на собственное самовыражение. Менеджеры по продажам в 95% случаев получают сдельную оплату, поэтому, как правило, больше ориентированы на результат, и если они говорят, что маркетинг не дает нужного эффекта, стоит прислушаться и проверить. В большинстве случаев так оно и есть.

Менеджеры по продажам заняты заключением и сопровождением сделок, следовательно, им недосуг заниматься анализом деятельности конкурентов и вражеской системой ценообразования. Но клиенты очень любят ставить с тупик провокационными вопросами, посему продавец всегда должен владеть свежей информацией о ценовой и ассортиментной политике соперников. А значит, маркетологи обязаны постоянно снабжать менеджеров по продажам актуальными данными о состоянии рынка. С другой стороны, именно «продажники» приносят вести с фронта. Они постоянно находятся на передовой, и их наблюдения всегда будут полезны компании. И хорошие маркетологи должны этим пользоваться.

Возвращаясь к примеру с автобусом №63, изложенному в разделе «Что такое рынок?», скажем, что директору компании остается только досадовать на себя или на своего менеджера по маркетингу за то, что пожелания кондукторов «написать конечные точки маршрута крупнее», так и не были услышаны ранее. Если бы к словам водителей и их напарников прислушались ранее, а еще лучше постарались бы установить причину, по которой они считают необходимой увеличение шрифта на маршрутной табличке, тогда, возможно, рейс и выручка были бы более удачными.

Кстати, на тему сотрудничества маркетологов и менеджеров по продажам Игорь Манн - директор по маркетингу Alcatel в России и СНГ - дает еще один практичный совет. Один раз в год «продажники» должны охарактеризовать деятельность маркетинговой службы по следующей методике:

оцените по 5-балльной шкале помощь, оказанную отделом маркетинга отделу продаж за последний год;

расскажите, что вам больше всего запомнилось в работе отдела маркетинга с положительной точки зрения;

что - с отрицательной;

что нужно сделать срочно? Срочно!!

Результаты будут очень показательными...

И последнее. Каким бы профессионалом ни был главный маркетолог, как бы конструктивно и гармонично ни работали бы маркетеры и менеджеры по продажам, для того чтобы компания стала лидером на выбранном рынке - всего этого недостаточно! Маркетингом должен заниматься не только отдел маркетинга. Это задача в первую очередь высшего руководства компании. Именно высшее руководство и генеральный директор лично в конечном счете несут ответственность за фокус компании - направление ее восприятия на рынке и соответствующее развитие. «Если компания расфокусирована, нельзя существенно улучшить производство, делая то же самое, но гораздо лучше. Это похоже на фотографию с плохим фокусом. Ее можно увеличивать, окрашивать и печатать на хорошей бумаге, но лучше ее не сделать», - отмечает Эл Райс в своей книге «Нацельтесь на успех!», и мы с ним полностью согласны.

Глава из книги Н.Терещенко, О.Корень, Е.Трибунской

"Re: Маркетинг. Возможна ли практика в стиле funk?"