

## Глава 2

# Основные ошибки российского бизнеса в маркетинге, продажах и стратегическом развитии

Как мы уже отмечали, российский маркетинг довольно молод, ему лишь чуть более 30 лет. Появился он в конце 1980-х одновременно с зарождением российского бизнеса. Будучи наложенным на советское прошлое, он существенно отличается от зарубежного маркетинга, развивавшегося поступательно вместе с рыночной экономикой и конкретными рынками.

Несмотря на то что первая книга, посвященная маркетингу (сборник «Маркетинг», издательство «Прогресс», в том числе с участием Ф. Котлера), вышла в России в 1974 году, до начала 1990-х он представлял скорее научный интерес для ученых-экономистов, а также был одним из инструментов внешнеторговой деятельности. Широкое же его распространение началось у нас совсем недавно.

Ежегодно мы в «Лаборатории трендов» выполняем десятки клиентских проектов и исследований, анализируем сотни компаний, работающих на разных b2c- и b2b-рынках, проводим сами и участвуем в многочисленных деловых и отраслевых мероприятиях, где обсуждаются вопросы маркетинга и развития бизнеса. Обобщение собранной информации

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

позволило нам выделить наиболее часто встречающиеся ошибки, заставляющие буксовать 90% российских компаний на пути к поставленным целям. И наибольшая часть из них — ошибки маркетинга, от которого зависит сбыт продукта.

## Несистемный маркетинг

В чем проявляется отсутствие в компании маркетинговой системы?

**Практически никто не понимает, зачем нужен отдел маркетинга.** Маркетологам не ставят конкретные цели и задачи, а бюджеты на маркетинг и продвижение выделяются по остаточному принципу, потому что кажется, что от этого подразделения нет никакого толку при достижении целей компании. Часто такая ситуация складывается в b2b-сфере, где функционал маркетологов действительно не всегда так очевиден, как на потребительских рынках. В результате маркетологов просто терпят и стараются поручать им задачи, не имеющие отношения к маркетингу (напиши, обзвони, закажи и т. п.). При этом отдел маркетинга могут то создавать и расширять, то ликвидировать, а руководители отдела или директора по маркетингу могут меняться по несколько раз в год.

Проблема возникает по двум причинам.

1. Сами маркетологи (как рядовые, так и руководители) не понимают, зачем они нужны конкретно этой компании, или у них не хватает смелости и аргументации, чтобы доказать свои нужность и важность для бизнеса. Решается такой вопрос введением в штат маркетолога, который сможет четко зафиксировать за отделом

функционал и выстроить взаимовыгодное взаимодействие со всеми подразделениями, при котором все будут дружно идти к достижению корпоративных целей.

2. Руководство не понимает, зачем компании маркетинг. Здесь аргументации маркетолога может не хватить, потому что для бизнеса не очевидны выгоды от маркетинга, который воспринимается как второстепенная функция. Проще всего в таких ситуациях на примерах показывать, как конкурентам или лидерам рынка удается достигнуть чего-то при помощи маркетинга, но не на всех рынках (особенно b2b) есть такие эталонные игроки. Однако пандемия и текущие события «подсвечивают» удачные маркетинговые решения, поэтому бизнес уже не так сразу режет бюджеты и штат маркетологов.

### **Хаос и отсутствие логики в работе отдела маркетинга.**

Регулярно «тушатся пожары», идеи генерируются, за их реализацию берутся, но быстро остывают, отсутствует регулярность в действиях (например, в проведении конкурентного анализа или во встречах с другими подразделениями), приоритеты, много точечных действий, не связанных между собой, и т. п. При этом у отдела даже может быть план на год с ежемесячной раскладкой, но он работает только на бумаге.

**Упор на один элемент.** За маркетинг выдается один или несколько его элементов, системы нет. Чаще всего это бывает, когда компания делает ставку на интернет-маркетинг, прежде всего на SMM. И до определенного момента он дает какие-то результаты, но не может закрыть все маркетинговые сферы. Со временем перед интернет-маркетологом

начинают ставить все больше и больше задач, с которыми он не может справиться без опыта и квалификации. В результате он или доучивается в процессе, или уходит, не справившись с нагрузкой.

**Плохое взаимодействие отдела маркетинга с другими подразделениями.** Многочисленные сложности в решении задачи на стыке подразделений: бесконечные многочасовые совещания, переписка по электронной почте, в которую добавляется все больше участников, перекалывание ответственности, прикрывание бумажками, согласование, длящееся месяцами, и даже банальный страх маркетологов обратиться к другому подразделению за помощью, потому что «все равно пошлют». Если есть сложности с одним подразделением — это часто проблема коммуникаций или наличие межличностного конфликта. Если же проблемы со всеми — это отсутствие системы.

**Непонятные внешние коммуникации.** Коммуникации (реклама, PR и др.) — это не изолированный элемент, который нередко рассматривают отдельно от маркетинга. Если в компании правильно выстроена система, маркетологам, PR-менеджерам и менеджерам по рекламе абсолютно понятно, о чем, кому, как, что и когда нужно говорить, чтобы коммуникации давали синергетический эффект и каждая последующая усиливала предыдущие. Так что если маркетологи долго и мучительно думают, о чем должен быть рекламный ролик, а пиарщики нервно ищут очередной инфоповод, который опять окажется никому не интересным, — это проблемы в системе маркетинга.

Один из способов проверить, как обстоят дела с коммуникациями в компании, — задать маркетологу вопрос о соотношении маркетингового (коммуникационного) бюджета и выручки компании за последний год. Поскольку именно

на коммуникации, как правило, приходится основная часть маркетингового бюджета, можно говорить именно про маркетинговый бюджет, размер которого любой маркетолог точно знает. Практика показывает, что назвать соотношение может от силы половина маркетологов, тогда как именно этот показатель — определенный среднеотраслевой индикатор. Независимо от рынка и размера компании показатель «маркетинговый бюджет/выручка» составляет от 0,5% до 7%. У каждой отрасли будет своя «вилка», но именно это соотношение является средним, которое позволяет, с одной стороны, инвестировать в продвижение, с другой — не терять рентабельность за счет перерасхода средств. Показатель может достигать 10% и даже 25% в виде пиков в конкретные месяцы, если речь идет о новинках. У стартапов в первый год встречается показатель в 15–20%, поскольку им нужно зацепиться за рынок. Затем же соотношение спускается к приведенному выше диапазону.

**Нехватка информации или упор на внутреннюю информацию при принятии управленческих решений.** Это значит, что в компании не налажен постоянный входящий информационный поток о происходящем во внешней среде. Компания или живет в информационном вакууме, или пользуется устаревшей информацией, что ставит под сомнение правильность принимаемых решений.

## Слабая формализация маркетинга

Эта особенность — следствие несистемности маркетинга.

Как правило, наибольшим уровнем формализации маркетинга отличается крупный бизнес, в целом работающий в плоскости регламентации всех процессов, особенно если

у компании есть ISO. Эталоны же формализации — крупные зарубежные компании, у большинства из которых маркетинг выстроен на системной основе. Российские представительства этих компаний работают в соответствии с многочисленными политиками, стандартами, процедурами и т. п.

В этом есть как плюс — упрощение многих процессов за счет сведения их к четкой последовательности действий, выполняемой в конкретные сроки с использованием конкретных форм (например, согласование рекламной кампании с головным офисом), — так и существенный минус: в нашей стране бизнес в целом более хаотичен, поэтому неизбежно возникает необходимость отклонения от регламентов и дополнительных согласований того, что не предусмотрено стратегиями и планами. В этом слабое место зарубежной формализации, наложенной на российский рынок, — теряется время на обоснование своей позиции и получение одобрения от головных офисов, вынужденных разбираться в нестандартных для них ситуациях.

И в целом не все зарубежные стратегии, позиционирование, политики и стандарты ложатся на российский рынок. Один из примеров — ушедший из России бренд Starbucks, практически культовый по всему миру, но в России не получивший такого же признания и в последние несколько лет воспринимавшийся как бренд для хипстеров и прожигателей жизни (результаты наших исследований и изучения отзывов о бренде в интернете).

Маркетинговый аудит мы в «Лаборатории трендов» всегда начинаем с того, что запрашиваем комплект маркетинговой документации. В большинстве случаев получаем три-четыре официальных документа и много обрывочной информации разных годов и в разных форматах. Когда начинаем копать глубже, выясняем, что большая часть базовой маркетинговой

информации в компаниях есть, однако имеются нюансы. Типичная картина такая.

Часть информации непосредственно в процессе аудита выгружается из голов сотрудников в вордовские файлы, экселевские таблицы или в электронные письма. Наличие этой информации — хорошо. Разные «показания» или разная трактовка одного и того же разными сотрудниками — плохо. Например, маркетинг и продажи часто называют разные конкурентные преимущества своей компании и продукции, если они не зафиксированы в едином источнике информации (документе).

Собственники могут рассказать о своей компании практически всё и отвечают без подготовки на любые вопросы. Нередко у них есть зафиксированные на бумаге стратегии, кем-то когда-то (часто ими самими или при их активном участии) разработанные, но в прямом смысле слова убранные в ящик стола и не доведенные до сведения сотрудников. В этой ситуации вроде бы и понятно, куда идет компания, но понятно это только приближенным.

При этом часть компании работает практически без формализации. Много держится на личных коммуникациях руководителей и горизонтальных связях подчиненных. Но едва в компании происходят кадровые перестановки или уходит кто-то из ключевых сотрудников, начинается хаос из-за нарушения привычных связей и часто «пацанских» договоренностей. Если же в команду приходит человек, привыкший работать не по «понятиям», а по согласованным планам, стратегиям, регламентам и т. п., появляются попытки формализовать хаос, что нередко приводит к увольнениям людей, привыкших к свободе.

Другая крайность — максимум формализации, попытки работать «по документам». Казалось бы, это удобно — понятно,

что, как и когда делать, кто и за что отвечает. Но все описать в регламентах нельзя, а стратегия — это не монументальное творение, а живой организм, который можно и нужно регулярно корректировать.

Основные формулировки, которые должны быть зафиксированы в документах компании:

- миссия и видение компании;
- позиционирование компании, брендов и продуктов;
- ценности компании и брендов;
- конкурентные преимущества компании, брендов и продуктов;
- целевая аудитория компании в целом и брендов и продуктов в частности;
- рыночная цель компании на период (в зависимости от выбранного горизонта планирования) в целом по компании, по брендам и продуктам;
- корпоративная и маркетинговая стратегии (формулировки в некоторых случаях могут совпадать) как вектор (направление) развития бизнеса в выбранном временном горизонте.

Все это должен знать и транслировать вовне (если нет риска нарушения коммерческой тайны) каждый сотрудник компании. Чаще всего они фиксируются в корпоративной стратегии и размещаются на сайте в разделе «О компании».

Интересное наблюдение: если компания обновила сайт и на нем появились перечисленные выше термины, можно ждать от нее активизации деятельности. Это значит, что прописана стратегия и систематизируется маркетинг перед рыночным «прыжком». Особенно это актуально для компаний старше 30 лет, которые пришли к этапу своей зрелости



и которым наступают на пятки более молодые и активные игроки. Чтобы сохранить позиции, они вынуждены меняться и начинают это делать с определения нового вектора своего развития.

*Маркетинговые документы,  
которые фиксируются официально,  
с подписью генерального директора*

- Корпоративный буклет или презентация о компании — часто используются для партнеров, поставщиков, потенциальных клиентов, федеральных сетей, СМИ, государственных органов и др. Это же касается и презентаций брендов и продуктов. Не всегда эти материалы содержат всю интересную для другой стороны информацию и выгодно презентуют компанию и ее бренды и продукты, тем не менее они имеются у большинства.
- Брендбук, или фирменный стиль, — также есть у большинства компаний, поскольку в наши дни обойтись без корпоративной айдентики практически невозможно.
- Маркетинговый план на год или другой период — необходим для обоснования получения маркетингового бюджета на год или другой период. Отталкиваясь от годового плана и бюджета, формируются операционные ежемесячные планы и бюджеты, на основе которых ведется работа.
- Корпоративная стратегия (стратегия развития) на период от одного года до пяти лет — документ, который есть примерно у трети компаний и содержит от нескольких до сотен страниц в зависимости от глубины проработки стратегического плана по реализации стратегии.

- Маркетинговая стратегия в формализованном виде есть тоже примерно у трети компаний и аналогично может состоять как из пары, так и из сотен страниц, если к формулировке стратегии приложены обоснование (аналитика и исследования, расчеты и т. п.) и план реализации.
- Коммуникационная стратегия прописывается редко, гораздо чаще есть коммуникационный план на период — как правило, в составе маркетингового плана и бюджета. Но отсутствие коммуникационной стратегии приводит к хаотичности продвижения и существенной потере эффективности. По отдельности операционные планы (промопланы, трейд-маркетинговые планы, рекламные планы, планы PR-активностей, контент-планы и др.) работают плохо.
- Ассортиментный план — основной документ, фиксирующий планы развития ассортимента и позволяющий увязать между собой деятельность всех задействованных подразделений, особенно если речь идет о производственном предприятии. В соответствии с ним ведутся разработки, закупки, тестирования, выведение из ассортиментной матрицы и т. п. Встречается в бизнесе довольно редко, но при этом его внедрение дает хорошие результаты уже в первые два-три месяца за счет упорядочивания существующего ассортимента и интеграции усилий всех подразделений при работе над новинками и модификацией существующего ассортимента. Аналогично довольно редко отдельно или в рамках маркетинговой стратегии встречаются планы развития товарных категорий и брендов.
- Целевая аудитория, к сожалению, детально прописывается очень редко. Как правило, это общие слова,

которые не подкреплены исследованиями и моделями поведения потребителей.

- **Ценовое позиционирование** — правила установления и корректировки цен в текущем режиме и на время проведения маркетинговых акций. В документе фиксируются минимально допустимая маржа или рентабельность по каждой товарной группе или ассортиментной позиции, отстройка по цене («вилка» в процентах) от основных конкурентов, ситуации, в которых цена должна пересматриваться (например, стабильный рост стоимости сырья), и др. Документ есть примерно у трети компаний, и часто его разработка инициируется финансистами.
- **Коммерческая политика или стратегия продаж** — документ, фиксирующий все моменты, связанные с развитием продаж и выстраиванием взаимодействия с посредниками и клиентами. Здесь фиксируются условия поставки разным клиентам, критерий отнесения клиентов к постоянным, приоритетные регионы для развития продаж и др.

Чаще всего на формализацию этих документов нет времени. Это трудоемкий процесс, который может затянуться и на год. А значит, сотрудникам придется находить время не только на рабочий процесс, но и на описание «правил игры». Но это важная работа: именно установление границ ответственности и правил принятия управленческих решений существенно упрощает работу. Вам будет проще принимать взвешенные решения, например:

- понимая стратегические цели компании, вы не станете покупать ненужный вам бизнес конкурента даже по выгодной цене;

- зная, как будет расширяться ассортиментная линейка через год, заранее начнете поиск поставщиков;
- увидев стратегические перспективы в конкретном регионе, на время позволите себе ослабить позиции в других регионах;
- вовремя отметив растущий интерес целевой аудитории, раньше других разовьете канал продаж;
- сократите ассортиментную матрицу, если по части позиций лобовая борьба с конкурентом привела к минимальной маржинальности, и переориентируете производственные мощности на более доходную продукцию;
- сфокусируете усилия маркетинга и продаж на целевом бренде, выводимом на рынок, при сохранении на текущем уровне продаж других брендов.

Если говорить о формализации **маркетинговых процессов**, важно фиксировать стандарты обслуживания и правила работы с клиентами (почти половина компаний). Наличие стандартов существенно упрощает работу как с клиентами, так и с клиентским персоналом (мотивация, введение в штат новых сотрудников, обучение и др.).

Реже других забывают о **маркетинговом планировании и бюджетировании**. В данном случае это больше заслуга финансового отдела (финансового директора), который интегрирует маркетинговые бюджеты в общие бюджеты бизнеса и формирует годовые и ежемесячные бюджеты доходов и расходов (БДР) и бюджеты движения денежных средств (БДДС). По этой причине в большинстве случаев бюджетирование маркетинга осуществляется в формах, удобных именно финансистам, облегчая им работу по формированию единых бюджетов и управленческой отчетности.

Обычно неплохо обстоят дела с **внутренней маркетинговой аналитикой**. Это связано с тем, что частично она пересекается с управленческой отчетностью, которая находится в зоне ответственности финансистов, а также с тем, что практически в каждой компании есть устоявшиеся формы выгрузок (например, из 1С), электронных таблиц с ключевыми показателями и отчетов, формируемых с разной периодичностью. В связи с этим сложностей с получением базовой информации о состоянии маркетинга и продаж в компании не возникает. Однако система коммерческой отчетности не во всех компаниях прозрачна, поскольку, фиксируя динамику показателей на верхнем уровне, не всегда позволяет «провалиться» внутрь и понять причины изменений и отклонений фактических показателей от плановых. Кроме того, большинство компаний ограничиваются отдельно анализом внутренней отчетности и отдельно анализом внутренней среды, не делая совместный факторный анализ.

Около трети компаний регламентируют **процесс конкурентного анализа**, фиксируя направления проведения анализа, источники информации, периодичность, формы сбора информации и формы отчетности. Как правило, данный процесс закреплен за конкретными сотрудниками. Чаще всего прописывается процесс ассортиментно-ценового мониторинга, что важно для рынков, играющих по цене. Может отслеживаться как весь ассортимент компании и аналогичный ассортимент конкурентов, так и, например, топ-20 или топ-50 позиций.

Три важных процесса, прописать которые довольно сложно в силу задействования большого количества подразделений:

- разработка и выведение на рынок новых товаров и услуг (этапы, участники процесса, взаимодействие и др.);

- определение цен на новинки и пересмотр цен на существующий ассортимент (этапы, участники процесса, взаимодействие и др.);
- разработка, проведение и оценка эффективности рекламных и маркетинговых активностей (реклама, продвижение, трейд-маркетинг и др.).

Отсутствие их формализации — следствие отсутствия ассортиментных планов, ценового позиционирования и коммуникационной стратегии. Это может ослабить компанию.

Также есть процессы, которые с трудом поддаются формализации из-за их слишком большой гибкости, так что попытки описать их правила лишь затрудняют работу:

- внешняя маркетинговая рыночная аналитика (направления анализа, источники информации, периодичность, формы отчета и др.);
- исследования потребителей/клиентов (направления анализа, источники информации, периодичность, формы отчета, исполнители и др.);
- спонсорство и благотворительность (выбор направлений и проектов, обоснование целесообразности и др.);
- PR и government relations (GR, отношения с государственными структурами): направления, зоны ответственности, типовые формы и др.;
- процессы в сфере интернет-маркетинга (работа с сайтом, соцсетями, интернет-реклама и др.).

Здесь каждая задача может потребовать отдельного решения. Например:

- определенные направления анализа внешней среды при принятии решения о запуске нового проекта — должно быть понятно, как проводить анализ по каждому направлению, но количество направлений и глубина их анализа будут зависеть от конкретной задачи;
- разный набор инструментов и вопросов при изучении потребителей — прописанные процедуры привлечения респондентов и выбор наиболее подходящих инструментов для решения конкретных задач;
- принятие персональных решений в каждом конкретном случае благотворительности;
- закрепленные лица, дающие комментарии для СМИ при гибкой реакции на поступающие запросы;
- прописанные правила работы в интернет-среде с учетом постоянных изменений в ней.

Для таких процессов лучше определить правила принятия решений и при необходимости в общих чертах зафиксировать последовательность действий.

Чек-лист № 1 «Разрывы в маркетинговой системе компании», который поможет определить векторы формализации, можно найти в части III.

## **Нелогичная структура и мотивация отделов маркетинга**

К счастью, времена маркетологов-универсалов уходят в прошлое. Речь, конечно, не о микробизнесе, где с основным объемом задач действительно может справиться один человек,

привлекая по мере необходимости фрилансеров (например, для разработки дизайна).

В малом, среднем и крупном бизнесах уже стало нормой наличие отдела маркетинга из двух и более человек, функции и задачи которых определяются спецификой деятельности компании (например, в b2b отделы маркетинга, как правило, меньше, чем в b2c) и ее целями.

В целом в маркетинге можно выделить следующие функции (это примерная сетка).

**Руководитель отдела маркетинга** или **директор по маркетингу** (в крупных компаниях могут быть обе позиции) осуществляет общее руководство.

**Маркетолог** выполняет основной объем маркетинговых задач, привлекая при необходимости специалистов, например дизайнеров. Как правило, это позиция для малого бизнеса. В среднем и крупном бизнесах начинается разделение зон ответственности между маркетологами в рамках брендов и продуктов (бренд-менеджеры и продакт-менеджеры).

**Аналитик** есть не во всех компаниях, но запросов на таких сотрудников на рынке труда все больше. Занимается внешней и внутренней аналитикой и исследованиями, может входить в штат как отдела маркетинга, так в некоторых случаях и отдела продаж (особенно при фокусе на коммерческую отчетность).

**Менеджер по рекламе** — специалист, отвечающий за коммуникации, направленные на увеличение продаж компании. Гораздо чаще в российских компаниях встречаются менеджеры по рекламе и связям с общественностью, отвечающие и за рекламу, и за PR. Если компания небольшая, этот же сотрудник может заниматься интернет-маркетингом, трейд-маркетингом и event-маркетингом.

**PR-менеджер** — сотрудник, эффективность которого измеряется (например, количество упоминаний компании в СМИ),



а вот эффективность самого PR оценивается довольно сложно (например, правильный образ компании в глазах широкой общественности совсем не гарантирует роста продаж). Многие компании практически не занимаются пиаром, или для них это второстепенная точно решаемая задача. В крупных компаниях или в бизнесах с сильной ориентацией на государство PR-менеджер может заниматься также GR (связями с государственными органами) или даже выделяется GR-менеджер.

**Интернет-маркетолог** — специалист, отвечающий за сайт, интернет-продвижение и социальные сети. Все чаще это несколько разных сотрудников со специализацией.

**Трейд-маркетолог** — как правило, выделяется в компаниях, активно работающих с розничным каналом продаж и дистрибьюторами. Занимается маркетинговыми акциями для конечных потребителей и стимулирующими акциями для оптовых и розничных торговых предприятий. Целесообразно вводить в штат, когда количество таких акций велико — как правило, это компании с федеральной дистрибуцией или компании, сбыт продукции которых идет одновременно через несколько каналов продаж и ориентирован на разные группы потребителей.

**Стратегический маркетолог** — редкая должность в российских компаниях. Чаще всего это маркетолог высшего уровня, например директор по стратегическому маркетингу, или штатная единица в крупных компаниях с амбициозными целями развития. Основные задачи такого маркетолога — поиск новых направлений развития бизнеса (товарные категории, продукты, технологии и др.) и обоснование целесообразности их запуска. Этому специалисту требуются стратегическое мышление, прекрасное владение аналитикой, базовые навыки финансового моделирования и оценки эффективности, знание риск-менеджмента и др.

Это принципиально иные компетенции, чем у маркетологов-операционистов. Если это линейный маркетолог, нередко он работает в тесной связке с генеральным директором, иногда даже через голову директора по маркетингу, если он есть в компании.

**Event-менеджер** — близкая к PR-менеджеру специальность, связанная с организацией мероприятий. В ней есть необходимость, когда компания именно на них делает упор в своем продвижении (автобизнес, фешен-сфера и т. п.).

**SMM-менеджер** — специалист, занимающийся социальными сетями и продвижением в них. Это может быть как один универсальный специалист, так и сотрудник, привлекающий копирайтеров, дизайнеров, сторисмейкеров и др. Чем больше компания делает ставку на продвижение через социальные сети, тем больше специалистов задействовано в этом процессе. Но чаще встречается связка «SMM-менеджер + дизайнер + копирайтер».

**Помощник маркетолога (стажер)** — самая младшая позиция в маркетинге, чаще всего именно так выращивают маркетинговый кадровый резерв.

**Директор по развитию** — должность, не имеющая прямого отношения к маркетингу, но тесно с ним связанная. Как правило, директор по развитию работает вместе со стратегическим маркетологом или аналитиком, помогающим ему в обосновании выбранных направлений развития. Также эта должность может называться директором по стратегическому развитию, однако принципиальной разницы нет — оба сотрудника находят и запускают проекты развития бизнеса, соответствующие стратегическим намерениям компании.

**Маркетинг как нагрузка для отдела продаж** — до сих пор нередко встречающаяся ситуация, когда кому-то

из сотрудников отдела продаж добавляются маркетинговые функции. Это может быть аналитика, организация мероприятий, ведение соцсетей и др. Чаще всего это встречается в малом бизнесе или в b2b-сфере. Нередки ситуации, когда именно из таких продавцов-маркетологов получаются действительно сильные маркетологи, хорошо разбирающиеся в обеих сферах и потому способные генерировать очень удачные решения.

**Маркетинговый аутсорсинг** — набирающий популярность тренд, во многом получивший свое развитие благодаря удаленке. Это сотрудник или даже целый отдел маркетинга, не входящий в штат компании. По сути, это формат консультационного сопровождения, когда компания получает доступ к маркетинговой экспертизе специализированной компании. Основной минус — сложность интеграции двух компаний (заказчика и консалтинговой компании) и практически всегда невозможность работы в полной связке 24/7, поскольку оплата идет за определенные часы или объем работы. Однако при решении проблемы интеграции компания может получить очень хорошие результаты, особенно на старте бизнеса или проекта.

Существенный момент: важно не то, сколько сотрудников в отделе маркетинга, и не то, как именно распределены функции, — нет никакой рекомендуемой типовой структуры. Необходимо, чтобы маркетинг работал системно и выполнял все задачи. Начинать всегда нужно с целей компании, после этого определяться с тем, какие функции для них приоритетны. Под них и формировать отдел маркетинга с нуля или вносить корректировки в существующий (перераспределять функции, расширять штат и т. п.).

Несколько слов об оплате труда маркетологов. Ее часто пытаются привязать к продажам или прибыли, однако это обычно заканчивается демотивацией персонала и даже

увольнениями. Несмотря на то что маркетологам обещают рост зарплаты при введении переменной части, завязанной на объемах продаж, фактически это встречается крайне редко. Наверняка есть успешные кейсы, но они однозначно базируются на системном маркетинге и подразумевают следующие нюансы.

- Реальное влияние маркетинга на объемы продаж. В этом случае маркетинг работает в тесной связке с продажами и может в нужный момент усилить их для сокращения разрыва между планом и фактом.
- Продажи действительно мотивированы на выполнение планов, эти планы реальные, а не нарисованные. В противном случае маркетинг может стараться изо всех сил, но плановые показатели все равно не будут достигнуты.
- Решения в компании принимаются быстро, а согласования не зависают. Нередко сталкивалась на практике, когда служебные записки о запуске контррекламы в ответ на действия конкурентов на недели зависали в кабинете у финансового директора. Ни о какой оперативности и влиянии на продажи в этой ситуации речи не идет.
- Инициатива маркетинга не была задавлена до момента внедрения новой системы мотивации. Если маркетинг не верит, что его услышат и поверят, то даже не будет пытаться.
- Маркетинг имеет доступ ко всем цифрам, чтобы понимать, где, как и на что он может повлиять. Особенно если речь идет о привязке к марже или прибыли. В этом случае любое изменение, например в стоимости сырья, приведет к потере маркетологами

переменной части зарплаты. Для маркетологов игра должна быть в открытую, а руководство должно четко разъяснить, как будет происходить оплата труда в случае наступления причин, не имеющих к маркетингу никакого отношения.

По моему опыту, хорошо работает следующая система мотивации персонала отдела маркетинга:

- постоянная часть: 70% — фиксированный оклад;
- переменная часть: 20% — решение ключевых маркетинговых задач (разработка нового дизайна упаковки, проведение исследования, выход на новую интернет-площадку и др.);
- переменная часть: 10% — на усмотрение компании; привязка к плану продаж, коллективные задачи (например, совместная работа отдела над новым проектом) или личные задачи (пройти обучение, наладить коммуникации, обучить стажера и др.).

Переменная часть может дробиться на ежемесячную и квартальную. Квартальная подходит для решения задач, на которые требуется более одного месяца. Другой вариант — квартальные задачи разбиваются на части и четко фиксируется объем работ, который должен быть выполнен в течение месяца.

Такая система мотивации неоднократно показала свою эффективность при внедрении системы маркетинга. При упоре на текущие задачи она позволяет делать фокус на формализации и мотивирует команду отдела работать вместе над решением задач, связанных с повышением эффективности маркетинга в компании.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

