



Книга Трансформация маркетинга

Как превратить маркетинг в источник устойчивого роста и развития бизнеса

Скотт Дэвис
Jossey-Bass, 2009
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Ни для кого не секрет, что современный маркетинг нуждается в серьезной модернизации, чтобы соответствовать реалиям XXI века. Автор этой книги берет на себя смелость утверждать, что знает, в каком направлении должен развиваться маркетинг. По его мнению, руководители маркетинговых служб должны выйти за рамки своих традиционных функций и подвергнуть свою работу радикальному пересмотру. А именно: им следует превратиться в лидеров, способных мыслить стратегически, а не только тактически. Свои доводы в пользу таких перемен автор подкрепляет многочисленными примерами из деловой практики, свидетельствующими о том, на какой уровень может выйти работа отдела маркетинга, когда он покажет, насколько сильно способен влиять на финансовые результаты компании. Впрочем, хотя анализ автора, несомненно, имеет определенную практическую ценность, большая часть изложенных в книге идей не являются абсолютно оригинальными, а описание ступеней трансформации маркетинга иногда становится достаточно сумбурным и сложным для восприятия. Несмотря на эти мелкие недостатки, книга успешно убеждает читателей, что маркетинговая служба должна радикально измениться. Это позволяет *BooksInShort* рекомендовать книгу специалистам, которые заинтересованы в реорганизации маркетинга в своей компании.

Основные идеи

- Маркетологи нового поколения – это стратеги и инициаторы преобразований.
- Маркетолог, который готов взять на себя ответственность за прибыль и убытки компании, внушает больше доверия ее руководству.
- Залог успеха маркетолога – тесное взаимодействие с самыми влиятельными людьми в компании и знание особенностей ее маркетинговой культуры.
- Можно выделить пять типов маркетинговой культуры компании.
- Полная трансформация маркетинговых концепций основана на пяти новых принципах работы маркетологов.
- Во-первых, конечной целью маркетинга становится достижение конкретных финансовых результатов.
- Во-вторых, маркетинг выступает средством, сплавляющим потребителей.
- В-третьих, центральным приоритетом маркетинга становятся радикальные инновации, вдыхающие новую энергию в бизнес.
- В-четвертых, от выполнения функций рекламного агентства маркетологи переходят к общему совершенствованию маркетинговой активности.
- В-пятых, внимание маркетолога смещается с потребностей компании на интересы клиента.

Краткое содержание

Время действовать

Новое поколение маркетологов не ограничивает свои профессиональные обязанности контактами с рекламными агентствами и поддержкой сбыта – его представители стремятся взять на себя лидерские роли и превратить отделы маркетинга в силу, движущую инновационное развитие. Стратегически мыслящие маркетологи уже занимают руководящие позиции в Best Buy, Wal-Mart, Burger King, General Electric и других компаниях. Маркетологи нового типа обладают тем качеством, которое ранее столь щетно требовалось от сотрудников отделов маркетинга – желанием брать

на себя ответственность за финансовые результаты своей работы. Большинство традиционных специалистов по маркетингу по-прежнему считают, что их главная задача – это разработка красивых рекламных слоганов, а забота об общем развитии бизнеса не входит в их обязанности. “Новые” маркетологи – это прежде всего стратеги: они активно предлагают руководству идеи о развитии бизнеса и стараются внести вклад в стабильный рост компании.

Поворот к стратегии

Большинство директоров по маркетингу “старой школы” в совершенстве владеют маркетинговой тактикой, но практически никак не участвуют в стратегическом планировании. Из простых специалистов по тактике им предстоит эволюционировать в стратегических координаторов и лидеров своей организации. Для этого им вначале придется: убедить топ-менеджеров, что они не только умеют справляться с основными обязанностями, но и превосходят возлагаемые на них ожидания; заручиться поддержкой совета директоров; активно участвовать в стратегическом планировании; научиться мыслить инновационно; воодушевлять своим примером других сотрудников. Насколько успешной окажется эта эволюция – зависит от ситуации в конкретной компании и, в частности, от отношения ее главы и совета директоров к маркетингу, а также от специфики маркетинговой культуры организации. Можно выделить пять типов этой культуры:

1. **Организация, созданная талантливым маркетологом.** Некоторые главы компаний с самого начала точно знали, на кого рассчитаны их продукты и в чем состоит специфика отношений с их клиентами. Создав компании, эти лидеры затем передавали бразды правления гендиректорам, которые были лишены такого же яркого маркетингового дара, и прибыль вследствие этого падала. Оказавшись директором по маркетингу в такой организации, приготовьтесь к тому, что ее глава будет иметь свое собственное мнение по любым вопросам, касающимся маркетинга. Ваш успех будет зависеть от того, найдете ли вы с ним общий язык и получится ли у вас выполнять маркетинговые и стратегические задачи, которые ставит совет директоров.
2. **Организация, в которой маркетинг имеет приоритетное значение.** Это компания, генеральный директор которой ранее работал директором по маркетингу или руководителем службы сбыта, и, следовательно, рассматривает маркетинг в качестве стратегически важного направления. Если вы оказались на посту руководителя маркетинговой службы в такой компании, научитесь мыслить стратегически – ваша работа должна напрямую отражаться на финансовых показателях работы компании.
3. **Организация, недавно убедившаяся в важности маркетинга.** Руководители компаний, которые начали представлять истинный потенциал маркетинга, ищут таких директоров по маркетингу, которые сумеют помочь им трансформировать организацию. Например, руководители Burger King вдохнули новую жизнь в свою маркетинговую службу, сделав маркетинг главным источником идей для новых продуктов. Стратегически мыслящие маркетологи в таких компаниях получают самые широкие возможности для профессионального роста, имеют свободу действий и достаточно времени для достижения своих целей. Вместе с тем для таких компаний характерен более высокий показатель отношения риска к прибыли.
4. **Организация, активно развивающая маркетинг.** Традиционные промышленные, торговые и производственные предприятия, особенно работающие в корпоративном секторе, обычно не могут похвастаться заметными успехами в маркетинге, но охотно признают его важность для развития бизнеса. Опытный маркетолог вполне способен навязать такой компании свое видение путей ее развития, но для этого он должен обладать решительным характером, талантом и упорством, равно как и умением вести за собой и учить оригинально мыслить.
5. **Организация с традиционным взглядом на маркетинг.** В такой компании на директора по маркетингу возложены чисто тактические функции – если он и добивается успеха, то исключительно в рамках этой роли. Маркетолог в такой ситуации ничего не сможет изменить, пока компания не будет готова к тотальной трансформации своей работы, которая высвободит ее из пут отжившей традиции.

“Сегодня маркетологи уже не могут работать так, как раньше, если хотят работать успешно”.

Залог успешной работы маркетолога – тесное взаимодействие с наиболее влиятельными сотрудниками организации и ясное представление об особенностях ее маркетинговой культуры. Чтобы превратить маркетинг в катализатор роста компании, директор по маркетингу (и его подчиненные) должны трансформировать свой образ мыслей и действий. Эта трансформация состоит из пяти шагов.

Шаг первый: от создания маркетинговых стратегий к работе на результат

Маркетологи становятся стратегами, когда они начинают думать о финансовых результатах работы компании в целом. Понимая, как компания зарабатывает деньги, они начинают анализировать свои действия с точки зрения прибылей и убытков. Маркетолог, готовый взять на себя ответственность за прибыли и убытки компании, получает более активную поддержку руководства (особенно финансового директора). Стратегически мыслящие маркетологи заботятся о нуждах компании далеко не только на уровне тактики. Они следят за работой других подразделений и стремятся к тому, чтобы каждый день достигать хотя бы небольшого успеха. Такие маркетологи получают возможность обсуждать стратегию компании с ее руководителем и предлагать ему пути повышения прибыли ее акционеров, эффективности работы, мотивации сотрудников и качества обслуживания, а также ускорения общего развития бизнеса и увеличения продаж.

Шаг второй: от контактов с клиентами к созданию сети взаимоотношений

Клиенты Starbucks или Apple не просто пьют кофе или покупают компьютеры, а присоединяются к глобальному сообществу сторонников одних и тех же ценностей. Продвигая бренды, в основе которых заложен определенный стиль жизни и образ потребителя, производители начали формировать в социальных интернет-сетях целые сообщества людей, объединенных сходными взглядами и пристрастиями. Эта тенденция ознаменовала наступление эпохи сетевых взаимодействий, в которую приходится считаться с беспрецедентной активностью потребителей, формирующих мнения о брендах. Маркетологи больше не могут просто доводить до сведения аудитории ту или иную информацию: они должны искать ее расположения, открыто включаться в дискуссии на интернет-форумах и оказывать дополнительные услуги для поддержки своих брендов.

“Совершенно очевидно, что пришло время, когда маркетологи должны пересмотреть свою роль, которая уже не может ограничиваться

поддержкой сбыта, а должна предполагать прямую ответственность за прибыль и рост компании”.

Чтобы оценить влияние этой новой тенденции на ваш бизнес, составьте схему точек контакта вашей компании с разными группами клиентов. Это позволит выявить те группы потребителей, которые прямо или косвенно влияют на решения других о покупке, приносят наибольшую прибыль и формируют конъюнктуру рынка. Похожую стратегию реализовал при проведении своей избирательной кампании Барак Обама, используя разнообразные каналы для установления контактов со своей целевой аудиторией и объединения сторонников в сеть единомышленников. Неудивительно, что за этот инновационный подход к установлению контакта с целевой аудиторией журнал Advertising Age в 2008 году наградила Обаму титулом “маркетолог года”.

Шаг третий: от постепенных улучшений к общекорпоративным инновациям

Результатом традиционных инноваций могут быть новые продукты, а общекорпоративные инновации предполагают участие в них всех подразделений компании, которые совместно ищут новые подходы к созданию товаров и услуг с целью улучшения взаимоотношений с клиентами и ускорения роста бизнеса. Стратегически мыслящие маркетологи хорошо знают, что ориентация на общекорпоративные инновации ведет к укреплению отношений с потребителями, разработке новых моделей ведения бизнеса и преобразованию корпоративной культуры. Сегодня огромное число компаний признало, что источник и катализатор инновационного процесса – это сами потребители. Например, Procter & Gamble при разработке новых продуктов больше не полагается исключительно на собственные силы. Когда ее клиенты сообщают о том, что у них возникла потребность в новом продукте, сотрудники отдела исследований и разработок формулируют задачу, составляют техническое задание и отдают его выполнение сторонним организациям, обладающим нужными технологиями. Этот прием уже принес свои плоды в виде создания инструментов для уборки помещений серии Swiffer, электрической зубной щетки Crest SpinBrush и линейки средств для омоложения кожи Olay Regenerist.

Шаг четвертый: от инвестиций в маркетинг к его совершенствованию

Ограничения, присущие традиционному маркетингу, обуславливают потребность в новых способах сбора данных, позволяющих намного лучше видеть общую картину. От специалистов по маркетингу ожидают идей, реализация которых положительно отражается на развитии бизнеса компании. Сегодня основным инструментом оценки рентабельности инвестиций в рекламу и прямой маркетинг стал Интернет с его оперативными средствами обратной связи. Быстрота взаимодействия потребителей друг с другом по Интернету стала дополнительным фактором давления на компании, заставляющим маркетологов незамедлительно корректировать неудачные программы. Эта задача требует разработки действенных систем количественных показателей, которые описывают саму компанию (ее рыночную стоимость, отношение цены акций к прибыли), ее бизнес (объем продаж, рентабельность, долю рынка), бренд (потребительскую ценность, ценовую политику, капитализацию бренда) и рентабельность инвестиций в маркетинг, причем описывают все это не только в денежном выражении, но и в показателях лояльности потребительской аудитории.

“Главы компаний и советы директоров требуют от отделов маркетинга, чтобы их работа стала стратегическим фактором роста и катализатором развития бизнеса”.

Чтобы осуществить эту трансформацию, маркетологи нового поколения должны победить практику разделения маркетингового и общекорпоративного бюджетов. Бизнес больше не в состоянии выделять средства каждому подразделению по отдельности, он обязан осуществлять политику совместного использования ресурсов различными подразделениями для решения таких задач, как создание фирменных продуктов, стимулирование спроса и поддержание темпов роста бизнеса. Стремясь достичь этой цели, компании внедряют оригинальные подходы к маркетингу. Так, General Electric сформировала специальную команду, которая занималась внедрением инноваций и изучала различные рыночные сегменты, чтобы конкретизировать цели по развитию бизнеса. Брокерская фирма Charles Schwab, в свою очередь, создала собственное интернет-сообщество для обсуждения вопросов, беспокоящих начинающих инвесторов. Благодаря точному попаданию в целевую аудиторию этот ход оказался более эффективным маркетинговым инструментом, чем реклама. Чтобы последовать их примеру, продумайте маркетинговые сценарии для отдельных рыночных сегментов или регионов. Эти сценарии должны содержать предварительную оценку издержек и прибыли, а также данные о значимых рыночных показателях, сведения о маркетинговых инструментах (ценообразование, стимулирование сбыта, мерчендайзинг, реклама) и других факторах, от которых может зависеть воплощение инновационных программ по стимулированию роста.

Шаг пятый: от операционной деятельности к нуждам потребителей

Для решения стоящих перед бизнесом задач маркетологам нового поколения нужно сделать так, чтобы их компании поставили во главу угла удовлетворение потребностей клиента. Этот подход уже сполна доказал свою эффективность на примере таких компаний, как Dell, Apple, General Electric, Burger King и Charles Schwab. Его воплощение, однако, требует полной трансформации всей работы организации, которая возможна только в том случае, если новое видение маркетинга найдет поддержку у топ-менеджмента. К сожалению, по статистике четверть всех директоров по маркетингу никак не вовлечены в работу с клиентами и практически не контактируют с финансовым директором своей компании. Возможно, именно поэтому большинство специалистов по маркетингу считают, что основной источник проблем в их работе – это безразличие руководства и неверно устроенная организационная культура.

“75 процентов компаний считают инновации одним из трех своих приоритетов, однако 57 процентов недовольны той прибылью, которую они получают на капитал, инвестированный в инновации”.

Чтобы начать намного лучше понимать потребности своих клиентов, внимательно изучите, что происходит в моменты, когда эти клиенты взаимодействуют с вашей компанией. Чтобы закрепить в организации строгую и неукоснительную ориентацию на клиента, сформируйте собственный “совет бренда”. Такие “советы”, появившиеся в 2002 году, во многих случаях стали удобной площадкой для обсуждения вопросов развития бренда на внутреннем и мировом рынках, а в большом числе компаний позднее превратились в “советы по организационному

развитию”. В частности, работа этих консультативных групп помогла маркетологам Cargill, Zurich Financial, Visa, AT&T и Hyatt превратить маркетинг в подлинный локомотив роста и развития бизнеса.

“Конечная цель бизнеса – завоевать потребителя, и кратчайший путь к этой цели – выработка целостного подхода к действиям компании на рынке, предполагающего, что все подразделения компании разделяют ответственность за конечный результат”.

Современные маркетологи должны выйти за рамки своей традиционной роли специалистов по тактике и провести своеобразный ребрендинг маркетинговой службы, чтобы сделать ее главной движущей силой развития бизнеса. Такое расширение зоны их ответственности позволит компаниям намного лучше оценивать новые деловые инициативы и предлагать своим клиентам новые способы построения взаимовыгодных отношений.

Об авторе

Скотт Дэвис – старший партнер консалтинговой фирмы Prophet. Преподавал в качестве приглашенного профессора в Школе менеджмента Келлога при Северо-Западном университете (США, штат Иллинойс). Автор книги “Управление активами торговой марки” и соавтор книги “Бренд-билдинг. Создание бизнеса, раскручивающего бренд”.
