

НОВОСТИ МАРКЕТИНГА

ЖУРНАЛ О НОВОМ МАРКЕТИНГЕ

4 2015

12

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОГО
МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТА

25

ИНСТРУМЕНТЫ
ИНТЕРНЕТ-ПРОДВИЖЕНИЯ
КОМПАНИИ НА РЫНКЕ

45

ЭФФЕКТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ
СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

16+

А ВЫ УЖЕ
КУПИЛИ БИЛЕТ
НА КОНФЕРЕНЦИЮ
«ПРОДАЖИ-2015»?

ОЛЬГА ПОДГОРНАЯ,
ЭКСПЕРТ ПО МАРКЕТИНГОВЫМ КОММУНИКАЦИЯМ:

**ЧТО НАМ СТОИТ... ОТДЕЛ
МАРКЕТИНГА ПОСТРОИТЬ**



«Новая метла по-новому метет», – заговорили в маркетинговых кулуарах, а значит, в компанию пришел новый руководитель. Уж он-то знает, как организовать деятельность отдела и каких людей набрать. Он уверен в своих силах и знаниях. Только вот никак не может решить, как реорганизовать отдел маркетинга.

Ольга Подгорная

ЧТО НАМ СТОИТ... ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА ПОСТРОИТЬ

Сотрудников много, от осознания собственной важности голова кругом. Это ж приятно, когда тебе подчиняется столько людей! Правда, непонятно, чем все эти люди занимаются. Нужно будет с каждым поговорить, каждого проконтролировать. Может быть, от кого-то избавиться, привести на их места проверенных людей, своих... Только все равно что-то здесь не то. Какая-то каша из специалистов. Может, раскидать людей по группам?..

Примерно так может рассуждать директор по маркетингу, пришедший руководителем в готовую команду. Довольно трудно разобраться на «кухне», устроенной твоим предшественником. Не меньше вопросов по структуре возникает на стартапе, когда отдел маркетинга сначала формируется по принципу делегирования части полномочий, а потом начинает обростать специалистами, которые со временем могут оказаться ненужными – ведь с развитием компании меняются функции отдела маркетинга.

От того, насколько корректно будет построена структура отдела маркетинга, зависит эффективность вашей работы, рост продаж и развитие компании. А значит, и ваш карьерный рост, авторитет и

доходы. Поэтому не торопитесь начинать руководить. Выберите время, чтобы хорошо продумать структуру отдела. А для этого я рекомендую прежде всего разобратся с долгосрочным планом маркетинга. Вам нужно будет понять:

- какие функции будут нужны для его реализации;
- какие продукты и рынки имеются в сфере ваших полномочий, и как много;
- как часто в компании создаются новые продукты или проводятся крупномасштабные маркетинговые кампании;
- насколько компания готова уделять внимание каждому клиенту.

От этого зависит, будет ли отдел маркетинга сформирован по принципу F, P, M или G (что это за странные буквы, вы найдете далее в тексте) и нужно ли создавать матричную или дивизионную структуру.

Но обо всем по порядку...

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА

Генри Минцберг в своей книге «Организационные структуры»

отмечает два важнейших этапа в организации деятельности: сначала нужно разделить эту деятельность на функции, а потом скоординировать их выполнение. То есть прежде всего деятельность отдела маркетинга в вашей организации нужно максимально расписать по функциям – как по горизонтали, так и по вертикали. По горизонтали – это значит разложить каждую функцию на подфункции. И чем подробнее, тем лучше. По вертикали – значит распределить между людьми полномочия и обязанности в достижении конечной цели.

В процессе расписывания функций отдела руководитель обычно приходит в ужас: как много узких специалистов нужно для выполнения всех задач! А еще придется брать заместителей – одному с таким большим коллективом не справиться. Но стоит ли овчинка выделки? Каждый сотрудник – это и зарплата, и налоги, и организация рабочего места, оплата телефона и социальных льгот... Оправдает ли отдел маркетинга такие расходы? Ведь каждый вложенный рубль должен превращаться минимум в рубль пятьдесят, иначе это будет не бизнес, а социальный проект по организации рабочих мест.



ОЛЬГА ПОДГОРНАЯ

Эксперт по маркетинговым коммуникациям с 18-летним опытом. Работала как в известных рекламных и PR-агентствах, так и в крупных организациях, среди которых – издательство «Эксмо», медиахолдинги «Аktion», «Комсомольская правда». 6,5 лет руководила маркетингом газеты «Мой район», являющейся одним из лидеров по охвату московской аудитории. По первому образованию актриса. Имеет несколько профессиональных образований: изучала PR в МГУ им. Ломоносова, маркетинг в ГУУ им. Орджоникидзе и МГТУ им. Баумана. Получила множество сертификатов в узких областях маркетинговых коммуникаций, брендинга, управления проектами и персоналом, web-маркетинга. Автор статей в профессиональных СМИ. В данное время практикует как консультант по позиционированию и маркетинговым коммуникациям, режиссер и сценарист рекламных фильмов.

Может, какие-то функции отдать на аутсорсинг? В помощь маленькому отделу на рынке есть множество фрилансеров, готовых взяться за узкоспециализированные работы. Правда, здесь руководителю отдела маркетинга понадобится навык управления подрядчиками и удаленными специалистами. Особенно если это представители творческих специальностей.

Важно осознать, что максимум функций маркетинга можно и нужно осуществлять внутри компании. Но здесь мы сталкиваемся с другой стороной медали: с раздуванием штата. В большинстве российских малых и даже средних компаний достаточно пяти специалистов, чтобы реализовывать все необходимые функции. А что на практике? Десятки плюющих в потолок «творческих» сотрудников.

Мой совет руководителям, считающим, что расширение их деятельности требует постоянно увеличения штата: проанализируйте свои бизнес-процессы. Как внутренние, так и связанные с другими отделами. Постоянно оценивайте эффективность рекламных мероприятий, особенно повторяющихся. С 90%-ной вероятностью берусь предсказать, что

вы обнаружите массу ненужных «телодвижений», от которых без сожаления стоит отказаться. Время нужно тратить только на эффективные мероприятия. И ваша задача как руководителя – постоянно фильтровать деятельность отдела, очищая ее от отнимающего ресурсы «мусора».

Что касается количества людей, то в небольшой компании стоит формировать отдел из универсальных сотрудников, каждый из которых – буквально «человек-оркестр». Это выполняемая задача. Множество современных функций маркетинга получили в нашей стране распространение совсем недавно, и, чтобы не оказаться за бортом, специалистам пришлось расширять свою квалификацию.

Так, в частности, можно найти пиарщика, который умеет не только создавать информационные поводы, но и писать как копирайтер, создавать контент для сайта, вести группы в соцсетях, организовывать мероприятия и перекрестное обучение отделов, записывать вебинары для клиентов, торговых представителей, партнеров. Также этот человек может заниматься созданием презентаций и всех рекламно-информационных материалов.

Функций много, но если компания небольшая, одному человеку вполне по силам справиться с такой задачей. Напоминаю, что всегда можно обратиться за помощью к фрилансерам. Пиарщику должно быть интересно делать все самостоятельно – он расширит свою квалификацию, станет мастером маркетинговых коммуникаций. А если неинтересно, то это не наш человек. Отличительной особенностью многофункционального пиарщика являются горящие глаза и моторчик... сами знаете где.

Следующий сотрудник должен обладать аналитическими способностями, любовью к цифрам, и, что будет главным отличием от пиарщика, он должен быть способен часами просиживать за компьютером и слышать музыку цифр. В его функционал войдет изучение рынка, бенчмаркетинг, аналитика текущих продаж и прогнозирование будущих. Аналитик должен уметь не только делать выводы из результатов маркетинговых исследований, но и самостоятельно их проводить. Конечно, в паре с пиарщиком, задачей которого будет организация процесса «в полях». Что же касается формулирования проблемы, постановки задач, создания тео-

ретических предположений для проверки исследованиями, формулировки вопросов и всей остальной кабинетной работы – это к аналитику. В идеале аналитик должен не только рассчитывать акции, но и самостоятельно их инициировать, потому как именно ему первому открываются ниши для стимулирования продаж. А креативную и организационную составляющую можно и нужно отдать «живчику»-пиарщику.

И, конечно, сегодня никуда без Интернета. Особенно в сфере электронной коммерции. В небольшой компании человек на позиции web-менеджера (назовем его так) должен не только обладать множеством технических знаний, но и достаточным уровнем креативности, а также быть инициатором процессов. На нем будут и технические работы по сайту, и SEO (поисковая оптимизация), и работа с рекламными и партнерскими сетями, и контекстная реклама, и продвижение видео, а главное – аналитика всех рекламных действий в Интернете. Отлично, если такой специалист будет еще способен оптимизировать юзабилити сайта, совершенствовать его структуру, создавать посадочные страницы или хотя бы контролировать подрядчиков по этим процессам.

Если мы говорим о производстве товаров для розницы, то здесь необходим и мерчандайзер широкого профиля. В маленькой организации его задачей будет не только разработка оформления точек продаж, выкладки и POS-материалов, но и, вполне вероятно, работа в качестве торгового представителя, заключение новых контрактов и поддержание текущих, обучение продающих партнеров. В розничной же компании в задачи мерчандайзера будет входить и планирование

торгового зала, и контакты с поставщиками по выкладкам, POSM и акциям, и, вполне вероятно, формирование ассортиментного портфеля. В общем, работы много, но «королевство маленькое», и хороший специалист справится.

Когда отдел небольшой, специалистам легко работать в тесной связке и поддерживать друг друга в процессах, где нужны и креатив, и аналитические данные, и организационные способности, и знания в области web. Командная работа – отличительная особенность малых подразделений (рис. 1).

Руководитель в небольшом отделе должен быть «играющим тренером». Чаще всего это один из перечисленных специалистов. С максимальной вероятностью это вчерашний пиарщик или мерчандайзер. Реже встречаются руководители, вышедшие из аналитиков (вероятно, потому что эта профессия подразумевает меньше коммуникаций). Сегодня пока редко, но уже все же можно встретить руководителя, являющегося специалистом по web. И этот тренд будет набирать обороты с развитием e-commerce и расширением рекламных возможностей Интернета: куда рекламные бюджеты, туда и руководители.

Помимо специализированной работы на руководителе – активное изучение процессов на рынке, взаимодействие с отделом продаж и производством, постоянное обучение и развитие сотрудников, сбор и методизация

накопленного опыта для передачи новым сотрудникам и другим подразделениям.

Важнейшая функция руководителя маркетинга – это разработка позиционирования и продающих аргументов. Конечно, не в одиночестве. Здесь рекомендуется использовать мозговые штурмы и привлекать к работе не только сотрудников отдела маркетинга, но и в первую очередь продавцов. Именно продавцы имеют постоянную обратную связь от клиента, видят активность конкурентов, поэтому лучше, чем кто-либо еще, могут оценить сильные и слабые атрибуты компании.

Когда лично я руководила небольшим отделом маркетинга, в моей команде также был ассистент, функцией которого была работа с закрывающими документами, ведение и систематизация архива – как бумажного, так и электронного, первичный поиск подрядчиков, отправка запросов в типографии и т. д. Еще тогда я сомневалась в необходимости такого сотрудника. А сейчас и вовсе уверена, что можно было обойтись без него. Все равно каждый менеджер пытается сам досконально проверять все документы, лично находить информацию... В итоге ассистент целыми днями ищет себе дело. Это еще если сотрудник инициативный. Ну а если нет, то отвлекает от работы других. Ситуации, конечно, бывают разные, но, в общем и целом, я не рекомендую заводить отдельную штатную единицу ассистента.

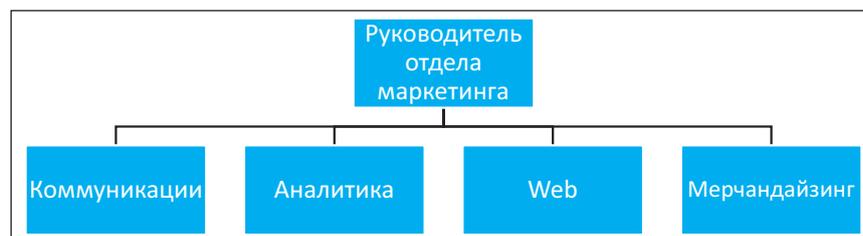


Рис. 1. Функциональная организация

Также в моей практике случалась необходимость ввести дополнительного сотрудника – на проект. Задачей этого человека являлось тесное взаимодействие со школами, органами образования. Ему необходимо было глубоко погрузиться в тему, часто бывать «в полях», создавать узкие презентации, методички, поэтому о совмещении с другими видами деятельности речи здесь почти не шло. Однако со временем мы и этому сотруднику нашли более широкое применение: она оказалась неплохим организатором промоакций и активно помогала нам на массовых мероприятиях. Хочу добавить, что у этого проекта было отдельное внешнее финансирование, поэтому целесообразность ввода дополнительного сотрудника была очевидной. Если же у ваших проектов такого дополнительного финансирования нет, лучше воздержитесь от расходов на введение новой штатной единицы.

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПО ПРОДУКТУ/РЫНКУ/ КЛИЕНТАМ

Когда организация начинает расти, вместе с ней обычно растет и департамент маркетинга. Грамотно, если он будет расти «в ту же сторону». То есть если у компании расширяется список продуктов, появляются отделы, занимающиеся группами этих продуктов. Если фирма выходит на новые рынки – появляется деление по рынкам. Если же растет список клиентов с разными потребностями по одному продукту (например, розница и госпредприятия), вводятся должности менеджеров по работе с клиентами.

В этом случае происходит делегирование полномочий от прямого руководителя к менеджерам направлений. На специалиста, отвечающего за направление, будь это продукт, группа клиентов или рынок, возлагается контроль всех мероприятий – от позиционирования до продаж, от планирования комплекса продвижения до наличия правильного текста на сайте.

В большинстве случаев такая позиция называется бренд-менеджер. Реже – категорийный менеджер, менеджер по продукту или project manager. При поиске человека на данную штатную единицу нужно обратить внимание на его организационные способности, умение одновременно держать в уме абсолютно разную информацию, управлять как собственным временем, так и рабочим календарем других специалистов. Если сравнить маркетинг с фортепиано, это должен быть отличный «пианист», умеющий вовремя нажать когда одну, а когда и десять клавиш одновременно или в заданном порядке, и заставить музыку звучать непрерывно и душевно.

Так, бренд-менеджер должен разработать план маркетинга, контролировать его выполнение на разных этапах и отвечать за результат. Не являясь прямым руководителем узких специалистов,

он должен уметь добиваться от них качественной и своевременной работы, то есть быть лидером. Именно этот человек будет собирать и анализировать всю информацию о рынке, на котором конкурирует продукт, контактировать с продающими подразделениями и производством, координировать их действия. Именно бренд-менеджер будет выступать с инициативой по усовершенствованию продукта или расширению рынков. Именно он будет работать с рекламными агентствами и подрядчиками. И он ответит в итоге за конечный результат по своему направлению, то есть за продажи и долю рынка.

Задача директора по маркетингу – выбрать кандидата, которому можно спокойно делегировать участок целиком. Этот человек не будет (да и не должен) досконально разбираться в каждом этапе процесса, но обязан четко рулить процессами и добиваться выполнения поставленных задач четко и в срок. Чаще всего именно из таких специалистов вырастают руководители. К сожалению, руководители служб маркетинга часто сами «забывают» активных менеджеров или просто не принимают их на работу, подсознательно боясь, что их «подсидят». Правильно бояться – такое случается. Именно поэтому психологи советуют, подрастив заместителя

**ВАЖНЕЙШАЯ ФУНКЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ
МАРКЕТИНГА – ЭТО РАЗРАБОТКА
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ И ПРОДАЮЩИХ
АРГУМЕНТОВ.**

до определенного уровня, найти ему теплое местечко в равной с собой горизонтали. «Свои люди» в соседних отделах всегда пригодятся.

Но вернемся к функциям отдела маркетинга. Если он разделится по направлениям, будет целесообразно выделить группу узких специалистов, обслуживающих интересы каждой ветки. В такую «сервисную группу» может входить дизайнер-верстальщик, наш с вами вчерашний пиарщик (если только не он стал менеджером продукта), аналитик, web-мастер, программист и другие специалисты. Только теперь при отборе кадров вам нужно будет обращать внимание на мастерство кандидата именно в его узкой сфере. Если взять на такую работу «человека-оркестр», он долго здесь не продержится: или сам вырвется наверх, или уйдет со скуки.

Отдавая должное теории, напомним, что виды деления маркетингового департамента на подразделения имеют свои названия:

- F-группировка – разделение по функциям (от слова function), при котором все люди с одинаковой специализацией будут объединены в группы. Например, все аналитики будут объединены в отдел исследований и аналитики, а дизайнер, специалист по медиапланированию и пиарщик войдут в отдел маркетинговых коммуникаций.
- P-группировка – разделение по продуктам (от слова product). В этом случае сотрудники объединяются по принципу продукта, за маркетинг которого они отвечают. Обычно такая группировка применяется, если предприятие производит технологически разные продукты. Здесь может быть как по одному



Рис. 2. Продуктовая организация*

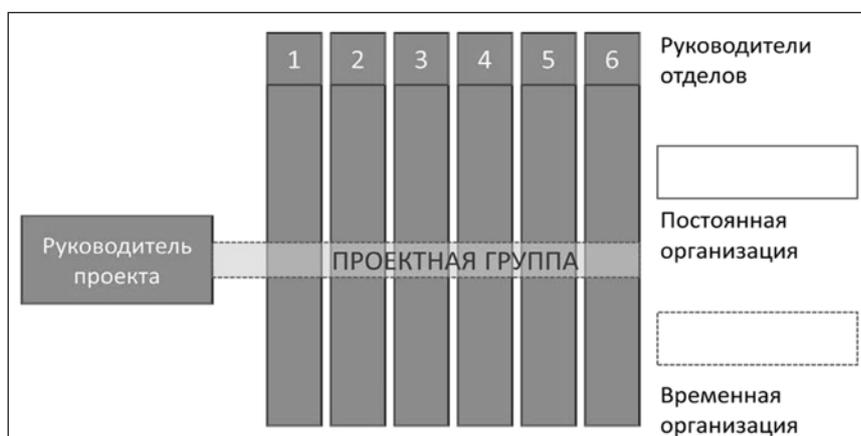


Рис. 3. Матричная организация*

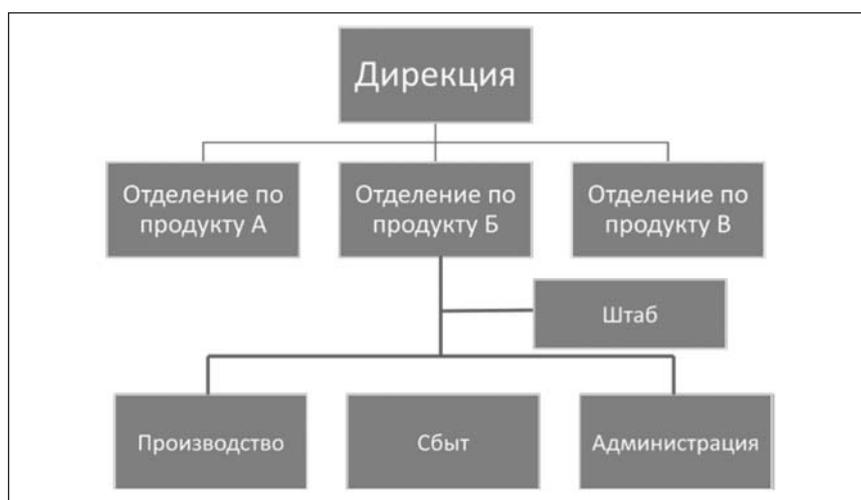


Рис. 4. Дивизиональная организация*

* Диаграммы частично заимствованы из учебника по маркетингу РИМА-А ГУУ им. Орджоникидзе.

менеджеру на продукт, так и по целому отделу со своими узкими специалистами – все зависит от масштабов компании и производимой ей продукции/оказываемых услуг.

■ М-группировка – разделение по рынкам (от слова market, рынок). Предположим, одно подразделение (или менеджер) отвечает за B2B, а второй – за B2C. Сюда же входит деление по клиентам. А если деление рынка географическое, то это будет уже не М, а G-группировка.

Интересно, что при дальнейшем росте компании департамент маркетинга снова возвращается к функциональному делению. Только теперь это могут быть целые отделы: отдел дизайна, отдел маркетинговых коммуникаций и PR, web-отдел, группа аналитиков и т. д. (рис. 2).

Если растет не только компания, но и количество продуктов, эффективный менеджмент приходит к созданию матричной организации. То есть формируется команда – проектная группа, объединяющая все виды деятельности по данному проекту. В нее входят функциональные руководители и бренд-менеджер (менеджер рынка, категории, и т. д.). Ответственность за результат по продукту несет не один человек, а вся группа. Тем не менее назначается руководитель, и все члены группы должны ему подчиняться в рамках данного проекта – независимо от того, какую иерархическую ступень в организации они занимают.

Чаще всего руководителем проектной группы становится бренд-менеджер. Однако я в своей практике, работая в дирекции по маркетингу крупнейшего российского издательства «Эксмо», столкнулась с очень удачным примером, когда каж-

ЕСЛИ РАСТЕТ НЕ ТОЛЬКО КОМПАНИЯ, НО И КОЛИЧЕСТВО ПРОДУКТОВ, ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРИХОДИТ К СОЗДАНИЮ МАТРИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

дый менеджер среднего звена мог стать руководителем проекта. Это было очень познавательно для самого менеджера и удивительно полезно для всей организации, производящей ежегодно тысячи и продвигающей сотни SKU. Предположим, руководителем проекта назначался начальник пресс-службы либо начальник креативного отдела. За время проектной работы он узнавал, как работают другие отделы, с какими трудностями сталкиваются, и, будучи напрямую заинтересованным в результате, помогал им находить выходы из самых сложных ситуаций. Так не только расширялся профессиональный кругозор менеджера, но и налаживалось взаимопонимание между отделами.

Здесь как раз я привела пример создания временной структуры – на проект. Часто матричное деление используется именно в таких случаях. Например, при разработке маркетинга новых продуктов (рис. 3).

Существует также разновидность матричной организации, а именно дифференцированная матричная организация. В этом случае конечные полномочия остаются у функциональных руководителей, а у координатора нет реальной власти, чтобы добиваться от них результата. Чтобы такого не случилось в проектной работе, стоит закреплять власть и сферу

полномочий руководителя проекта приказом по департаменту или даже по компании.

Компания продолжает расти, и однажды станет очевидным, что нужно делиться как функционально, так и по Р, М и G. То есть структурное деление происходит уже не на уровне отдела маркетинга, а вся компания делится на продуктовые группы, внутри которых создается собственная функциональная структура. Такая организация называется дивизиональной (рис. 4).

Итак, подведем итоги и систематизируем полученные знания.

Структура отдела маркетинга может быть:

1. Функциональной.
2. Организованной по продуктам или рынкам.
3. Матричной.
4. Дивизиональной.

Обычно с ростом компании отдел маркетинга меняет структуру – последовательно, от первой к четвертой. Существуют и другие организационные формы, но они практически не встречаются в отделах маркетинга. Поэтому я позволю себе о них умолчать.

К тому же не в теории дело. Включайте мозг, компьютер и просто начинайте думать, как на вашем этапе развития компании выжать из отдела маркетинга максимум. И награда не заставит себя ждать!