

# ОСОБЕННОСТИ ПРАКТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА В ОТЛИЧИЕ ОТ ТОГО, ЧТО НАПИСАНО В КНИГАХ

*В разговорах с менеджерами по маркетингу я столкнулся с максималистским мнением, что практика российского маркетинга пересекается с книгами по теории не более чем на 5%. Чтобы выяснить истинное положение вещей, возникла идея провести круглый стол. Принять участие в разговоре согласились менеджеры по маркетингу коммерческих фирм Санкт-Петербурга. Публикуемый текст — фрагмент круглого стола.*



**АЛЕКСАНДР БАНКИН**,  
менеджер по маркетингу  
фирмы “ДОМ-Лаверна”



**ВАЛЕРИЙ ДОЛБЕЖКИН**,  
кандидат технических наук,  
руководитель отдела маркетинга АО  
“Промышленно-строительный банк”



**ВЛАДИСЛАВ ЧАПЛИНСКИЙ**,  
специалист по маркетингу  
фирмы “Ниенианц”



**АЛЕКСАНДР ЕРОФЕЕВ**,  
директор по маркетингу  
исследовательской фирмы  
Gallup St.-Petersburg



**ИРИНА ШАРИПОВА**,  
кандидат экономических наук,  
начальник управления маркетинга  
“Балтийского Финансового Агентства”



**АНДРЕЙ НАДЕИН**,  
главный редактор  
журнала о рекламе YES!

**А. Банкин:** Мне казалось, что стоит со знанием теоретических вещей прийти в фирму, и многие вопросы можно будет буквально щелкать, как орешки, применяя нужные методики. Но когда я пришел в фирму и начал работать, оказалось все значительно сложнее. Какие-то методы удавалось применять, а на другие не оказывалось времени. Какие-то решения уже были приняты, и полезнее оказывались не технологии маркетинга, а технологии убеждения — нужно было убедить руководство, что принятое решение нужно менять. За год работы в фирме “ДОМ-Лаверна” я понял, что есть области, в которых можно и нужно применять теоретические знания, а есть области, в которых важно выиграть время и принять решение интуитивно.

**А. Надеин:** В параллельной области, рекламе, можно наблюдать сходную ситуацию. Возможно, это специфика российского рынка, или особенность этапа его развития?

**В. Долбежкин:** У меня такая точка зрения: пока внемаркетинговые решения дают экономический эффект, маркетинг будет изгоем. И если сегодня волевые решения, не поддержанные мар-

кетингом, проходят успешно на рынке, за счет, скажем, системы личных связей, которые работают сильнее, чем рыночная конъюнктура, то маркетинг оказывается не сильно нужным. Поэтому его административно иногда вытесняют вниз.

Маркетологи работают по ночам

**А. Надеин:** Один из вопросов, который поможет прояснить, чем же занимается маркетолог в российской фирме — это вопрос о построении его рабочего дня. Какие практические задачи занимают у вас наибольшее время?

**А. Банкин:** Половина рабочего дня уходит на поддерживающую деятельность: разговоры, ответы на телефонные звонки, согласования решений, подписание бумаг... И есть работа, для которой приходится выкраивать окна, отгораживаясь шторкой от всех остальных, буквально — чтобы на спине висел знак “Меня не беспокоить!” — и на несколько часов погружаться в планирование рекламной кампании... Как правило, подтверждается такая тенденция, что 5—10% усилий и времени дают 80—90% результата.

**В. Чаплинский:** Я могу горячо поддержать этот тезис. Все, что ложится в основу долгосрочных программ, рождается за домашним компьютером поздно вечером, если не ночью. Дневное время — это, как правило, круговорот текущих дел.

**В. Долбежкин:** Когда я пришел в банк в 1993 году, все было в одной руке — весь маркетинг и реклама. Потом стало трое и мы делали все — разрабатывали рекламную программу, искали исполнителей, проводили исследования... Сегодня в нашем учреждении концепция другая — маркетингом должны заниматься несколько подразделений, которые имеют контакты с клиентом. Это хорошая мысль, которая, на мой взгляд, пока еще слишком нова для России. И у меня сегодня львиная часть дня уходит на то, чтобы увязать административно-канцелярские и маркетинговые работы этих подразделений. Это приводит к потере темпа, а иногда и к полной остановке.

**А. Ерофеев:** В учебниках мы читаем, что маркетинг — это анализ, концепция, планирование. Идеальный маркетолог — это очень большой мозг с очень маленькими ручками, который создает идеальные и квазиидеальные

решения, которые потом кем-то применяются. А кем они применяются, тоже в учебнике написано — рекламным агентством, сейлз-менеджерами и так далее. Иная точка зрения, которая сейчас возникает среди профессионалов: менеджер по маркетингу — сначала менеджер, а уж потом маркетолог. Управленческая функция оказывается более востребованной, чем аналитическая.

**И. Шарипова:** У меня есть любимый тезис о том, что сначала надо определить уровень разумной достаточности маркетинга на данном этапе развития фирмы. У нас клиенты — постоянные, их около тысячи человек, и нашей компании сегодня больше не обслужить. Поэтому маркетинговая стратегия отвечает не на вопрос “кто?”, а на вопрос “что?”. Мы укрепляем постоянные связи с клиентами и за счет добавления новых услуг наращиваем объем привлекаемых денег. Операционный маркетинг в компании занимает большую часть времени, чем стратегические разработки.

У маркетингового двигателя управленческие тормоза

**А. Банкин:** Иногда маркетинговые усилия, предпринятые в правильном направлении, сводятся на нет по досадному стечению обстоятельств. Прошлым летом мы разработали для Москвы рекламную кампанию сантехники хорошей скандинавской марки. Там был сделан акцент на рекламу в местах продаж — листовки, яркие наклейки. Плюс, конечно, газеты. Когда в магазинах все было оформлено, наша сантехника сразу бросалась в глаза и раскупалась мгновенно. Но подвели производители: не справились с графиком поставок. И покупатели, пришедшие в магазин по рекламе, видели рядом с листовками и наклейками пустое место. Иногда же удается добиться значительного эффекта малыми усилиями благодаря информации. Проведя исследование рынка, мы обнаружили, что очень маленький процент покупателей знает, что магазины “ДОМ-Лаверна” торгуют еще и линолеумом. Мы направили рекламу на этот сектор, и буквально через неделю получили неожиданный рост объема продаж — почти в два раза. Этот результат сослужил хорошую службу — он убедил руководство и сотрудников фирмы в том, что маркетинговые исследования могут приносить реальную пользу.

**В. Долбежкин:** У нас был похожий случай. Возникла естественная задача, которая периодически возникает в банке, — привлечение средств частных лиц. Мы запустили небольшую рек-

ламную программу и выяснили в процессе ее реализации, что у нас есть существенные недостатки в организации работ — темп привлечения средств получился выше, чем ожидалось. В результате подразделения банка уже сказали “хватит”, а реклама продолжала звать. Нас просто забыли проинформировать вовремя, что цель уже достигнута.

Сколько маркетологов в фирме, как они между собой договариваются и как принимаются решения

**В. Чаплинский:** В фирме “Ниеншанд” маркетинговый отдел состоит из 9 человек. И маркетинговые решения — это обычно решения команды. Несмотря на то, что функции у всех разделены и узко сфокусированы, главные вопросы решаются за круглым столом.

**В. Долбежкин:** У меня в отделе подчиненные высказывают свои идеи часто. В первый момент трудно понять, кто больше ошибается в оценке предложения — автор, который его превозносит, или я, который собирает его разгромить. Поэтому я прошу делать предложения на бумаге — может, идея отмерет сама... Сегодня у нас в банке маркетинг — это нечто вроде мыслящего океана: если идея достигает вершин, где принимаются решения, то она может вернуться для реализации не ко мне, а в другое подразделение. Если подразделение не имеет значительного опыта, они честно звонят мне по местному телефону и говорят: “Пойдем, кофе поьем?” Завязывается система неформальных отношений, в результате которых может быть создана рабочая группа. Система стремится к выживанию, и она ищет пути компенсации погрешностей.

**И. Шарипова:** У меня в управлении 4 человека, которые занимаются PR, рекламой и маркетингом, связанным с базами данных. Но, благодаря тому, что у нашей компании матричная структура, в решение задач, которые проходят на уровне проектов, включаются люди, которые административно управлению маркетинга не подчинены. Согласование отнимает колоссальное количество времени, но зато есть единство в проекте. Может быть, благодаря тому, что мне в свое время было сделано персональное приглашение со стороны руководства, руководством охотно воспринимается то, что мы рекомендуем. Обсуждение строится так: у нас есть маркетинговый микс, давайте посмотрим, с какой стороны заходим. Руководители прекрасно оперируют понятиями “отстройка”, “позиционирование”, “положительные и от-

рицательные стереотипы” и так далее. Взаимопонимание в основных понятиях помогает обоснованно принимать решения. Приятно, когда генеральный директор может подойти и спросить: “Вы специалисты, скажите — как это может сработать?” Классический пример — мы долго искали какую-нибудь милую слабость у нашей компании. И нашли! Фамилия нашего директора — Свиньин, и у него большая коллекция свиношек, подаренных разными людьми. Но когда мы предложили использовать образ свиньи как талисман фирмы, директора это повергло в возмущение... А сегодня он у меня спрашивает: “Где золотая свинка-копилка?” Бумагу для записей розового цвета со свинкой — раздаривает с удовольствием. На фотографии в газете “Деловой Петербург”, в статье о самой открытой компании года, он — с любимой свиньей из красного дерева. Это удачно дополняет имидж надежной, профессиональной, консервативной фирмы.

**А. Банкин:** У нас маркетинг и реклама находятся в одних руках. Фирмой создаются по России филиалы, и все рекламные материалы для них будут делаться в Петербурге и только потом рассылаться в Москву, Самару и другие города. Менеджеры на местах будут их только размещать. При такой системе не нужно тратить много времени на согласование. Полезно близость к руководству — у нас есть такой важный резерв как еженедельные встречи отдела рекламы с директором. Со стороны руководства есть полная открытость. Все ключевые решения плотно обсуждаются и за несколько часов принимаются. Так было принято решение о всероссийской рекламной кампании марки обоев по телевидению в 1997 году.

Информацию приходится добывать

**А. Надеин:** Из практики работы в рекламном агентстве я вынес следующую закономерность. Если собрать сумму экспертных оценок, включая мнение маркетингово мыслящих людей, которые являются пользователями товара, то можно получить описание рынка данного товара, близкое к реальности. Можно подтвердить это описание исследованиями, а можно принять решение на основании описания — но действия, основанные на таком описании, как правило, результативны. Это один из методов, проверенный на практике.

**И. Шарипова:** Те, кто работает на рынке инвестиций, часто знают ситуацию лучше консультантов, которые основываются на маркетинговых исследованиях. Тот же принцип разумной до-

статочности. Управление деньгами, финансовыми потоками фирмы, брокерско-дилерские услуги — все это предполагает доверительные отношения с клиентом. У нас всего 1000 клиентов, и мы исследуем их потребности. Менеджеры, которые общаются с клиентами, очень хорошо знают ситуацию на предприятиях. Вместе с клиентами они рождают идеи новых услуг, для которых мы создаем упаковку.

**В. Чаплинский:** Отдел маркетинга создал свой механизм привлечения клиентов и получения информации. Мы делаем почтовую рассылку по существующим и потенциальным клиентам. В конверте анкета и материалы, способные заинтересовать наших клиентов. Руководители получают пресс-релизы, презентации будущих проектов, новости компьютерного рынка. Специалистам этих же фирм предназначены технические обзоры нашей научной лаборатории, другие новинки переднего края компьютерных технологий. Обязательно прикладывается конверт с обратным адресом. Эта схема успешно работает в течение полутора лет.

**И. Шарипова:** Полгода назад сотрудники агентства могли начать письмо клиенту словами: “Имеем честь сообщить, что Балтийское Финансовое Агентство учреждено в 1993 году...” А сегодня у нас подобран целый набор эффективных “кирпичиков”, из которых конструируются письма.

**В. Долбежкин:** Мы работаем с исследовательскими фирмами, которые проводят для нас исследования мотивов клиентов и статистических параметров рынка. С Госкомстатом приходится общаться достаточно серьезно, это единственная стабильная устойчивая база данных. Хотя, если ей задать нестандартный вопрос, она теряет свою устойчивость. Налоговая политика привела к тому, что фирмы дают в статистику некорректные данные... В результате возможны такие маргинальные выбросы, как запредельная доходность, заниженная зарплата и так далее. Мы покупаем ставшее стандартным исследование статистики банковской рекламы. Я бы даже взял на себя смелость сказать, что мы этот продукт породили, заказав несколько лет назад исследовательской фирме “ЭКРО” статистику рекламы банков. С тех пор это исследование стало продаваться достаточно широко. И форма, которую мы когда-то требовали, стала элементом стандартного документа. Это исследование помогает понять, насколько

ко мы отличаемся от конкурентов в области рекламы. Мы также покупаем материалы по аудиториям СМИ. У нас есть пример отрицательного опыта применения классического маркетингового подхода. Банку интересна динамика изменения клиентуры: кто приходит, кто уходит и по каким причинам. Классическая задача отслеживания своего сегмента. Мы разработали анкету и в течение 6 месяцев собирали данные через подразделения банка. Картина получилась розовая, потому что люди, которые работают с клиентами, “улучшали” информацию. Тогда мы решили обратиться непосредственно к клиенту. Из 100 анкет нам вернулось заполненными 11. Из своей зарубежной практики я знаю, что 15% — это великолепно, но вообще бывает и 4%. В результате мы поняли, что количество ответов не дает репрезентативной выборки и процедура была свернута. Теперь мы просто отслеживаем динамику изменения клиентской базы по внутренней отчетности, а чтобы выяснить мотивы прихода или ухода, мы заказываем исследования со стороны.

Маркетолог — он же консультант

**И. Шарипова:** Клиенты инвестиционной компании становятся персональными клиентами управления маркетинга. Мы начинаем решать для них вопросы, вообще не связанные с деятельностью на рынке ценных бумаг, а связанные с рекламой и PR их фирмы... Они вместе с нами “выросли”, и им хочется того же, что есть у нас. Им нравятся наши папки, они хотят фирменный стиль и так далее... Наше руководство поощряет эти взаимоотношения, потому что клиент сильнее привязывается к нам. В результате мы становимся консультантами для своих клиентов и партнеров.

Что для русского маркетинг, то для немца смерть

**В. Долбежкин:** Я знаком со стилем работы нескольких десятков фирм в Германии, так вот маркетинговые инструкции BOSCH можно брать, переплетать и сверху писать “Учебник по маркетингу”. Кстати, BOSCH занимает первое место в мире по объему продаж электроинструментов. А вот другой пример, обратный. АО “ПСБ” с ABN-AMRO Bank (Голландия) осуществляет программу “близнецы”. Мы пытались добиться от наших партнеров информации о структуре, которая за-

нимается маркетингом у них. И они нам отвечают — у нас нет никаких должностных инструкций, структурных подчинений, все происходит “автоматом”. И это косвенно отражается на нас — мы пытаемся стать сразу лет на двадцать старше, и достичь ситуации, когда маркетингом занимаются все.

**И. Шарипова:** Возможно, они исходят из того, что маркетинговым инструментарием владеет каждый менеджер, любого звена. А профессиональные знания прикладываются.

**А. Ерофеев:** Если заглянуть в какую-нибудь статью в Journal of Marketing, то мы увидим, что примерно треть текста будет посвящена тому, как современный западный менеджер не понимает, что такое маркетинг. И если мы думаем, что эта ситуация является особенностью российской почвы, то это не вполне верно. Полтора года назад в том же журнале была дискуссия на тему — нужен банку маркетинг или нет. Есть банки, которые любят маркетинг, например, Barclays Bank в Англии или United Bank of Switzerland, у которого великолепная рекламная кампания и отдел маркетинга из 150 человек. А есть банки, которые этим не занимаются, они заявляют, что умения хорошо работать с клиентами достаточно. У них хороший персонал, прошедший специальную подготовку в области коммуникации и в области маркетинга. И все думают о маркетинге, но в других терминах.

**В. Долбежкин:** Любимая мной фирма Mercedes AG, которая вывела меня в жизнь, начала заниматься маркетингом как системой на сотом году своего существования. В 1987 году была принята пятилетняя программа создания маркетинга фирмы Mercedes. Хотя к тому моменту фирма уже имела 33% мирового объема продаж престижных автомобилей. Основание для решения было такое: “все другие пути совершенствования фирмы исчерпаны”. Исчерпаны пути существенного сокращения издержек, кардинального конструктивного совершенствования продукта, ценовой политики... Для того, чтобы развернуть такого монстра, как Mercedes, они провели 5-летнюю программу обучения всех, включая машинисток и уборщиц. Минимальная программа составляла 18 часов в год, в ней рассказывалось о том, что маркетинг — это дело, которое может принести пользу. Те люди, которые работали с клиентами, сервисные службы, продажа — проходили более подробную подготовку, связанную с техникой персональной коммуникации и так далее. И

вершина, высший менеджмент фирмы, занимались очень мало — приблизительно 6 суток в год. Но они занимались 6 полных суток — где-нибудь в горах. И если на низшем уровне был один преподаватель на 27 человек, то на высшем 2 преподавателя на одного высшего менеджера. Один его накачивал, а другой отводил угрозу сойти с ума. Таким образом они сэкономили время высших менеджеров, которое очень дорого стоит.

**А. Ерофеев:** Крупнейшая сеть магазинов в Англии Mar&Spenser, которая существует с 1840 года, стала заниматься маркетингом в позапрошлом году. До этого у Mar&Spenser не было массовой рекламы.

**В. Долбежкин:** Видимо, только из-за этого они в 1995 году получили звание лучшей торговой фирмы мира.

**А. Ерофеев:** И только после этого они стали заниматься маркетингом — наняли людей, заказали большую рекламную кампанию. Это они сделали не на точке проблемы, а на точке насыщения. Это неустойчивая точка, после которой возможен либо спад, либо подъем. Видимо, они это поняли.

**А. Надеин:** В каждом из этих случаев первичный толчок — это было управленческое решение высшего руководства.

**А. Ерофеев:** В случае Mar&Spenser это было связано с назначением нового директора, амбициозного человека со своими взглядами на развитие фирмы. По мнению моих английских коллег, это был шаг более широкий, чем изменение стратегии работы с рынком — это смена стратегии предприятия вообще, изменение центров тяжести внутри фирмы. То есть это было решение, связанное с общим менеджментом.

Сегодняшнему покупателю нужна информация

**И. Шарипова:** Мы должны воспитывать потребителя наших услуг, потому что услуги сложные. Мы несем знания в массы, задаем критерии, помогаем понять, зачем вообще это надо. Есть группа клиентов, так называемые “богатые отказники”, которые не хотят работать на фондовом рынке. Они заработали кучу денег в других сферах и боятся признаться, что здесь они могут ошибиться и что-то потерять. Но потребность в диверсификации растет! И вот, давая им информацию, мы завоевываем еще одну потенциальную группу потребителей.

**В. Долбежкин:** Разница между квали-

фикацией производителя и квалификацией потребителя финансовых услуг очень большая. И очень важная тема — технология установления взаимоотношений с клиентом и его воспитание, образование в этом процессе.

**А. Банкин:** На рынке массовых товаров та же тенденция роста требований со стороны покупателей. Время, когда покупателю достаточно было знать, что где-то есть товар по такой-то цене, прошло. Человек хочет получить информацию о товаре — как за ним ухаживать, как получить обслуживание... В наших магазинах есть периодически обновляемые экспозиции, имитирующие уголки квартир, — с использованием обоев, портьер, других деталей интерьера. Мы отмечали, что доля продаж обоев, использованных в оформлении “уголков”, сразу же растет.

**В. Чаплинский:** На рынке наукоемких товаров технический консалтинг, адаптированный для широкого потребителя, всегда является залогом успешного взаимопонимания фирмы со своими партнерами и клиентами.

Требуются переводчики с русского на русский

**И. Шарипова:** Информация, изложенная толковым журналистом, который вместе с тобой в эту проблему вникает, воспринимается читателем гораздо лучше. Она прошла через непросвещенного человека. Год назад я была лучшим переводчиком с русского на русский в нашей компании, потому что я меньше знала специфику и говорила более простым языком. Сейчас мне нужен еще один непосвященный человек.

**В. Долбежкин:** Чтобы годовой отчет банка написать по-русски, нам пришлось сделать несколько заходов. Сначала мы обратились к бывшему пресс-секретарю крупного партийного лидера и получили нормальный текст с лозунгами — можно выходить на демонстрацию. Второй человек был доктор экономических наук, он сказал, что в отчете вообще все неправильно написано... Он переделал все в соответствии со своей экономической идеей — ему было понятно. Мы это тоже отвергли. Третий вариант сделал журналист, который просто хорошо пишет по-русски. В финансах он не разбирался. Чего он не понял — мы попытались ему объяснить — он попытался объяснить читателю. В конце концов получился текст, в котором мы поправили полтора термина. Это традиционная проблема — преодоления барьера декодиро-

вания, разговора на языке клиента.

**И. Шарипова:** У нас была блестящая серия публикаций на темы МКО (муниципальная краткосрочная облигация) и ГКО, где был использован положительный стереотип — примеры из любимых кинофильмов. Когда мне принесли ролик, рассказывающий об МКО, в котором был персонаж Манька Облигация с вопросом “Облигация или аблигация?”, когда там в ресторане появился Штирлиц с инвестиционным портфелем — я просто пришла в ужас... Но это сработало! Настолько, что мы не знали, куда народ девать.

#### Предпосылки возникновения эффективно действующей маркетинговой службы в фирме:

1. фирма работает на рынке с развитой конкуренцией,
2. внемаркетинговые решения не дают достаточного экономического эффекта,
3. руководство принимает осознанное решение о создании службы.

#### Методы маркетинга применяются успешно, если выполняются следующие условия:

1. маркетинговый отдел имеет непосредственный контакт с руководством (иначе, пока идея достигнет вершин, где принимаются решения, она может трансформироваться до неузнаваемости),
2. маркетинг становится “правилами игры” для всех подразделений фирмы (единые цели, терминология),
3. все маркетинговые мероприятия координируются из одного центра (минимизируются издержки времени, связанные с согласованием, становятся доступными новые ресурсы),
4. решения принимаются на основании проверенной информации.

Разговор классически разделился на три фазы: как это происходит у нас, как это происходит у них, что еще можно придумать. Участники беседы перекидывали теоретические мостики между чайниками, компьютерами и финансовыми услугами. При этом было возможно все, вплоть до синергетического эффекта, когда выясняется, что обоим можно продавать так же, как ГКО, и наоборот, а идея “апгрейда” компьютеров применима к области финансовых услуг. И все-таки вопросов было больше, чем ответов. Поэтому круглые столы по маркетингу будут продолжены. Участниками встречи приняты в проекте следующие темы для круглых столов: “Понимание потребителя” и “Полезность исследования для работы фирмы”.