

КРУГЛЫЙ СТОЛ

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ В МАРКЕТИНГЕ

21 МАЯ 1998 ГОДА



УЧАСТНИКИ КРУГЛОГО СТОЛА:

Александр Ерофеев (СПб), директор по маркетингу исследовательской фирмы Gallup St-Petersburg



Александр Банкин (СПб), менеджер по маркетингу фирмы «Лаверна» (система магазинов «Дом-Лаверна»)



Сергей Кирюков (СПб), вице-президент консультационной фирмы «Даолта»

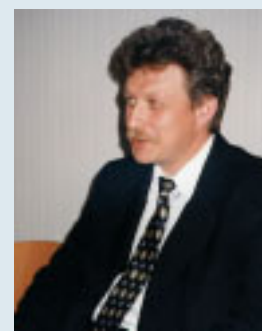


Юлианна Соколовская (СПб), менеджер по продукции фирмы «Хенкель-Эра»



Андрей Наденин (СПб), главный редактор журнала о рекламе и маркетинге YES!

Илья Гольдберг (СПб), менеджер по маркетингу телекоммуникационной фирмы «ФОРА»



Олег Гвоздик (Москва), начальник отдела маркетинга сети супермаркетов «Перекресток»

ПОСТАНОВКА МАРКЕТИНГОВЫХ ЦЕЛЕЙ НА ПРАКТИКЕ. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ТАКТИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

Александр Ерофеев. Многим практикующим специалистам интересен ответ на такой вопрос: можно ли считать, что маркетинг — это некая технология, с помощью которой мы можем добиться определенных результатов? Если это технология, тогда можно четко ставить цели, будучи уверенным, что эти цели достижимы. Есть и другая точка зрения: маркетинг — это общение с непредсказуемой реальностью рынка, и она настолько непредсказуема, что правильнее говорить не о постановке целей, а постанов-

ке процесса. Мы все, наверное, знаем случаи, когда сильные специалисты руководили маркетинговыми подразделениями фирмы, потом эти люди уходили, и компания разваливалась, не в силах справиться со сложившейся ситуацией. В этих случаях у фирм не было концепции маркетинга, но при этом был некий маркетинговый результат. Мы понимаем, что цели маркетинга часто ставятся не профессиональными маркетологами, а руководством компании. Но тогда интересно понять, как эти уровни взаимоотносятся. Не бывает ли так, что маркетинговые цели и цели бизнеса — это разные направления? И что делать в этой ситуации? Часто говорят, что цели маркетинга — это

цели сбыта. С точки зрения теории это неправильно. Но, может быть, теория, представляющая все в идеальном свете, не права, и маркетинг — это всего лишь хорошая сбытовая поддержка?

Андрей Наденин. Как представитель рекламного агентства, я наблюдаю, как работают многие фирмы. Возникает ощущение, что маркетинговых целей, как таковых, не существует, цели ставит жизнь — перед руководством. Вдруг начинает падать сбыт или появляются конкуренты, и надо что-то с этим делать.

Сергей Кирюков. Мне кажется, что с маркетингом всегда связаны необоснованные ожидания: скажи «маркетинг», и все будет замечательно. Недавно исполнилось десятилетие легализации маркетинга в Советском Союзе. В постановлении партии и правительства от 6.02.88 г. было сказано, что маркетинг — это хорошо, надо создавать на предприятиях структуры, которые и будут решать проблемы. Подалось это под соусом внешнеторговой рекламы — считалось, что между маркетингом и рекламой нет разницы. За десять лет в фирмах сменилось 4 поколения маркетологов. Молодой человек, у которого глаза горят, начинает активно работать, а потом видит, что данных нет, реакции рынка неизвестны, чувствительность рынка к тем или иным воздействиям он определить не в состоянии, собрать все это в систему невозможно, деньги получить под это дело тоже нельзя, продвижения по службе нет... Этот процесс продолжается примерно год-полтора, после чего он бросает безнадежное дело стать маркетологом и переходит в реальную сферу, например, в рекламу или сбыт. Из маркетологов получаются толковые финансисты, реже — генеральные директора, высшие управленцы. В общем, маркетинг как школа — полезен. Людей, которые сделали на предприятиях карьеру как маркетологи, единицы. Вот характерная аналогия со сбытом. До 1992 года «сбытом» называли оформление документов и отгрузку, поэтому там работали не самые передовые кадры. Главные люди всегда работали в снабжении, они обеспечивали работу предприятия. В 1992 году все перевернулось — сбыт встал на ноги и стал обзаводиться хозяйством. У него появились свои штабы, бухгалтерия, он подмял под себя маркетинг. Из двух функций маркетинга (перспективное и оперативное планирование) он выбирает вторую — функцию оперативной поддержки сбыта. Поэтому цели обычно носят операционный характер — проработать какой-то рынок, посмотреть, как будет продаваться новый товар, и так далее. Сбыт говорит: у меня ресурсы, у меня система стимулирования, возможности горизонтальной карьеры, у меня возможности решать проблемы людей, возможности приглашать консультантов. А у маркетинга практически ничего нет: ни методического, ни технического, ни финансового обеспечения.

Андрей Наденин. Выходит, что вместо объединяющей, управляющей функции на долю маркетинга отводится функция решения оперативных задач.

Юлианна Соколовская. Рядовому маркетологу не под силу поставить маркетинг на предприятии, если это не желание самого высокого руководства, если на это не выделены материальные и финансовые ресурсы. Руководитель фирмы может не быть профессионалом в области маркетинга, но если у него маркетинговый склад ума, то маркетинг на фирме может быть поставлен.

Олег Гвоздик. Если руководитель озабочен задачами продвижения своего предприятия или товара на рынок, он должен понимать, каким образом он это сделает. На мно-

гих российских предприятиях отделы маркетинга организовывались из отделов сбыта, где сидят две-три девушки и пытаются решить задачи, на которые требуется несколько тысяч долларов в месяц.

Илья Гольдберг. В моем понимании, отдел маркетинга — это служба, которая планирует деньги для предприятия. Во всяком случае, в телекоммуникационной фирме это так. При этом маркетинговая служба может предложить директору на утверждение сниженные тарифы — пойти на убытки сейчас, но в конечном итоге получить прибыль.

Юлианна Соколовская. Во многих фирмах функция ценообразования отнюдь не закреплена за отделом маркетинга, этим занимаются плановые отделы или финансовые службы, и часто конфликт возникает именно на этой почве.

Андрей Наденин. Хотелось бы узнать, какие действия у вас занимают больше времени — реакция на изменения рынка или стратегическое планирование?

Илья Гольдберг. У меня больше усилий отнимает рутинная по сбору ежедневной информации. Но это себя оправдывает, потому что, не зная динамики процесса, невозможно спрогнозировать реакцию рынка на действия фирмы. На события мы реагируем незамедлительно, будь то снижение тарифов или изменение условий у конкурентов.

Олег Гвоздик. По науке, цели маркетинга надо определять в процентах: насколько увеличить оборот или подвинуть конкурента. Компания, где я работаю (сеть из 9 продовольственных супермаркетов в Москве), ориентирована на конечного потребителя. Мы периодически изучаем, что хочет потребитель, что он не нашел в магазине, что не купил. Одна из первейших задач маркетинга — изучение обратных связей. Ее я бы поставил во главу угла. При этом нельзя пользоваться западными методиками, потому что у нас другое развитие общества.

Александр Ерофеев. Существует проблема «времени наблюдения». Очень часто, для того чтобы написать полезный практический текст, надо иметь достаточный опыт, который убеждает, что прием работает при определенных условиях и это не было случайной находкой. Современная западная практика изучения маркетинга — это разбор примеров. Но западные примеры в России не работают, а хороших практических текстов о маркетинге в России мало. Примеры в основном не закончены и находятся в развитии. Западные примеры хороши тем, что разворачиваются по классической схеме развития событий: группа людей определили, что они хотят достичь цели X, придумали как, сделали это и получили результат. В американском еженедельнике по маркетингу «Advertising Age» есть публикация «Лучшие брендменеджеры Америки», там по каждому брендменеджеру дана история его примера. При этом особо акцентируется, что самый лучший менеджер — это тот, кто сказал, что он сделает нечто абсолютно неожиданное, чего до него еще никто не делал. Он это доказал, нашел под это деньги, год поработал и получил хороший результат. В учебниках Гарвардской административной школы есть и негативные примеры. Все они полезны, потому что в них конкретные действия увязаны с целью. А в российских случаях часто отсутствует начальная постановка цели, т. е. люди имеют очень расплывчатые понятия о том, что они хотели. Они получают какой-то результат, но как пример его описывать некорректно, потому что все, что произошло, — фрагментарно. Может быть, в России по-другому надо строить примеры, по-другому говорить о целях маркетинга? Я встречаю людей,

которые убеждены, что если знаешь, что завтра рухнешь, и постоянно находишься в напряжении, ты можешь быть успешным.

Александр Банкин. Мне тоже кажется, что больше всего к российским условиям подходит фрагмент из жизни с открытым концом. Есть еще один интересный момент — это мостик между действием и результатами, которые появятся через несколько лет. Это характерно для сферы деятельности, например, нашей фирмы. Люди делают ремонт раз в 2—3 года, и если сейчас растет известность марки магазинов «Дом-Лаверна», то это отразится на увеличении продаж через 1—3 года, а на продажах в следующий за рекламой месяц оказывает не очень большое влияние.

Александр Ерофеев. Вплоть до негативного, потому что активно рекламируемый товар у определенной доли массового потребителя вызывает обратную реакцию. Мы на фокус-группах наблюдали: когда человек говорит, что X — хорошая фирма, но в их магазин не пойду, потому что они слишком себя рекламируют.

Олег Гвоздик. У меня на рекламу тратятся доли процента годового оборота. Мы не продвигаем марку сети супермаркетов. Деньги тратятся на наружную рекламу, рекламу на транспорте, щиты на выходах из метро. Печатаем буклеты раз в 1,5 месяца тиражом в 200 000 и распространяем их среди жителей наших и соседних микрорайонов. Много вкладываем в исследования, изучение потребителей. Одна из наших стратегических целей — это закрепление покупателя за нашими магазинами. Мы это просто делаем — изучаем цены оптовых рынков минимум по 500 товарам, понижаем цены на эти 500 товаров до рыночных и ниже на 5%, информируем об этом потребителя (буклеты, объявления в магазинах). Ждем 1—2 месяца, анализируем данные: объем продаж увеличился, и не только в количественном отношении, но и в прибыли. Таким образом, мы оттягиваем потребителя от других торговых точек, приводим его в первый раз и закрепляем. После чего цены можем вернуть к рыночным. Маркетинг в моем понимании — это движение к потребителю. Надо быть каждый день покупателем того товара, который ты продвигаешь — стиральных порошков или товаров для ремонта, — потребителем услуг.

КТО СТАВИТ ЦЕЛИ – РУКОВОДИТЕЛЬ ИЛИ МАРКЕТОЛОГ?

Александр Ерофеев. В нашей практике исследовательской фирмы не раз были прецеденты, когда цель маркетинга состояла в том, чтобы перевести деньги потраченные в деньги вложенные. Например, крупная успешная инвестиционная компания имеет свободные средства и, понимая, что ситуация на рынке неустойчивая, вкладывает их в реальные активы. Это осознается как инвестиция, на самом деле просто тратятся деньги — через некоторое время владельцы понимают, что это неработающий актив. И тогда целью маркетинга становится превращение неработающего актива в работающий. Русский успешный пример — это про то, как из неудачной ситуации сделали удачную. У меня есть клиент — телеканал, который долго финансировали, на оборудование которого были потрачены большие деньги. Потом владелец решил, что телеканал должен зарабатывать деньги. И тогда выяснилось, что формат канала не тот, персонал не тот, и теперь они с этими ресурсами пытаются что-то сделать.

Юлианна Соколовская. Это связано с тем, что зачастую низок уровень бизнес-образования руководства. Мне, например, всегда казалось, что основная задача руководства — это ставить стратегические цели перед подразделениями фирмы. Но я столкнулась с такой ситуацией, когда руководство фирмы говорит: «Вы отдел маркетинга, вы нам эти цели сформулируйте, а мы уже будем выбирать». **Александр Ерофеев.** В российской фирме руководитель, особенно успешный — это чаще всего доминантный тип. Это человек, который любит свою власть, он пользуется ею и создает не очень демократичную систему. Такие сильные люди, по логике вещей, должны сами придумывать идеи, ставить цели. Но когда генеральный директор крупной компании, относящийся к этому типу руководителей, говорит своим маркетологам: «Предложите мне что-нибудь» — наступает ступор.

Илья Гольдберг. Что касается телекоммуникационного бизнеса, спрашивать с маркетологов — это нормальная ситуация. Тот, кто сидит на информации, тот и способен генерировать идеи, которые заранее не обречены на провал, заранее успешны.

Юлианна Соколовская. А что мы тогда понимаем под стратегическими целями в бизнесе, если их должен генерировать отдел маркетинга?

Сергей Кирюков. В нашей стране не было опыта стратегического планирования в рыночных условиях, наши предприятия этим не занимались. Более того, малые предприятия вообще не имеют опыта управления: в торговле были т'орги, в промышленности министерства, объединения, главки. Поэтому во многих случаях стратегическое планирование поручают маркетингу — вы умные ребята, вы цели и поставьте. Есть хороший анекдот про музыкантов: ««Ребята, вы музыканты?» — «Да, а что такое?» — «А вот этот рояль надо подвинуть»». Считается, что наиболее грамотный рыночник на предприятии — это маркетолог, поэтому его надо гонять в хвост и в гриву, чтобы он занимался делом. А дело, в понимании руководителя, может быть самым различным. При этом, даже если цели явно не формулируются, они могут возникать сами по себе, и их исполняют. Это нормальная практика маркетинга сегодня — неявное формулирование целей. Другое дело, чтобы поставить цели очень строго, научно, нужно иметь достаточную информацию и обладать хорошим знанием рыночных эффектов. Статистические модели хороши, но они требуют значительной информационной подпитки, которой мы лишены. Каждый руководитель службы маркетинга — он себе и теоретик и практик, потому что он сам создает свои модели, достаточно простые управленческие «ноу-хау».

«НОУ-ХАУ» В МАРКЕТИНГЕ – ЧТО ЭТО?

Сергей Кирюков. В качестве маркетинговых «ноу-хау» могут выступать самые неожиданные вещи, например, использование аэродинамических эффектов при моделировании потоков посетителей в универсамах. Это позволяет рассчитать горячие точки, наметить проведение дегустаций в этой зоне.

Александр Банкин. Вот конкретный пример «ноу-хау»: расположить дегустации товаров в определенном месте и тем самым распределить наиболее выгодным образом поток покупателей. Это имеет отношение к тому, чем мы занимались, например, как заставить покупателя в таком магазине, как «Максидом», обходить зал таким образом,

чтобы он набирал себе в корзинку больше покупок. Есть способ «в лоб» (им пользуется один мебельный магазин в Финляндии) — сделать выкладку товара так, чтобы покупатель вынужден был пройти по всему залу от начала до конца, пусть это будет хоть два километра. Это очень раздражает, многие люди, пройдя этот маршрут, сказали, что они больше в этот магазин никогда не придут. Поэтому надо постараться сделать так, чтобы покупателю, пришедшему с конкретной целью, было удобно взять конкретный товар и выйти обратно. Но в то же время, если покупатель располагает временем и достаточной суммой денег, чтобы он прошел по извилистому маршруту и эти деньги потратил.

Сергей Кирюков. Торговая практика говорит — самые ходовые товары лежат ближе к выходу. Если в универмаге, то на первом этаже, если в магазине самообслуживания, то ближе к кассам. Это общее правило, оно никогда не нарушается. 40—50% оборота магазинов обычно приходится на первый этаж, там всегда размещают «горячие» товары, потому что специализация поднимает человека вверх и опускает вниз по этажности. Там, соответственно, и наценка выше, и иная торговая атмосфера. Торговля обладает совершенно парадоксальными эффектами: чем больше людей и чем ближе располагаются магазины друг к другу, тем лучше. В центре Петербурга есть три крупных универмага: «ДЛТ», «Пассаж» и «Гостиный Двор». И эти три гиганта — не конкуренты. Наоборот, они — скорее партнеры, которые помогают друг другу, разогревают и формируют поток.

Александр Банкин. Непросто было принять решение строить магазин «Максидом» напротив одного из самых успешных магазинов «Дом-Лаверна», но потом оказалось, что больше 90% посетителей «Максидома» заходят еще и в магазин «Дом-Лаверна» — таким образом, близость расположения привлекает посетителей в оба магазина.

Андрей Наденин. Когда мы готовили этот круглый стол, высказывались такие точки зрения. Один из тезисов: «ноу-хау» — это необычные маркетинговые решения. Другой тезис: «ноу-хау» — это сама маркетинговая структура фирмы.

Александр Ерофеев. Есть теория о том, что владеющий инновацией как бы «взрывает» рынок. Считается, что появление векселя — это была инновация, которая «взорвала» финансовую систему Европы. Сильная инновация переструктурирует рынок в свою пользу. В свое время таким был ход, к которому мы уже привыкли, — мерчандайзинг. Когда впервые этим стали заниматься западные компании, табачные в частности, это было сильное системное решение. Фирмы перенимают друг у друга инновации, но гипотеза гласит, что если ты раз в два года придумываешь инновацию, то ты всегда «на коне». В свое время компании, которые торгуют продуктами питания, совершили прорыв, введя систему доставки. Они стали работать с рокерами, которые возили их горячие пиццы. Это был прорыв, они «раскачали» рынок. А вот пример «ноу-хау» в рекламе. Когда крупные компании стали работать в регионах, кто-то первый отказался от российских СМИ национального масштаба и, используя огромную разницу в цене на российскую и региональную рекламу, в огромном объеме использовал региональную рекламу. При этом доля восприятия торговой марки компаний возрастала в конкретных регионах колоссально. Люди додумались, посчитали — и произошел прорыв.

Андрей Наденин. Если есть «ноу-хау» в маркетинге, то что

же это такое? Система или выход за пределы системы?

Александр Ерофеев. «Ноу-хау» может быть заложено также в системе подготовки людей, которые продают товар. Система многоуровневого маркетинга «Орифлейм», построенная на личных продажах, — тоже «ноу-хау». В свое время они «взорвали» западный косметический рынок. Это инновация, но в ней есть системный эффект.

Олег Гвоздик. Большую роль в создании и использовании методик играет личность. Прежде всего опыт этой личности или команды. Найти решение, внедрить его и оценить эффективность — совершенно разные задачи. Исследовательские фирмы, например, предлагают маркетинговые решения, но руководитель предприятия из этих рекомендаций выбирает что-то одно. Через полгода он получает противоположный эффект, после чего отрицает все, что называется маркетингом. Как подать результат исследования в свете понимания руководителя, чтобы он довел его до всех звеньев предприятия, — одна из самых больших задач в маркетинге.

Александр Ерофеев. То есть мы имеем еще один тезис: есть личности, которые приводят к маркетинговому эффекту.

Илья Гольдберг. Я бы хотел заступиться за маркетинг как систему. Естественно, в узлах любой системной решетки должны стоять ключевые фигуры, которые либо дают грамотные советы, либо способны трезво оценить обстановку, — люди, принимающие решения, совершающие решения, и финансирующие решения. Структура системы — это «ноу-хау». Структура должна быть эффективна, в ней не должно быть паразитных звеньев, в ней должна быть отрицательная обратная связь, чтобы она не вела фирму к краху, не осознавая, что делает.

Андрей Наденин. Такое системное «ноу-хау» невозможно украть или передать кому-нибудь.

Юлианна Соколовская. Так как на большинстве предприятий маркетинговые службы находятся в процессе становления, необходимо регулярно проводить аудит маркетинговой системы и смотреть, можно ли что-то улучшить. Это может сделать либо руководитель службы маркетинга, либо руководитель фирмы, либо сторонний консультант. Я сталкивалась с неудачной постановкой маркетинга на предприятии, когда попытки возобновлялись вновь и вновь с приходом новой личности. Но они не приводили к положительному результату, потому что руководство не осознавало, чего оно хочет от маркетинга. На мой взгляд, очень важно понять, какие функции маркетинг будет выполнять в компании. Ведь всем же понятно, что маркетинговые функции можно закрепить за другими отделами. При этом должен быть один ключевой менеджер, который бы распределил эти функции между отделами и координировал их деятельность. В идеальном случае это должен быть генеральный директор или директор по маркетингу и финансам. Хорошо, когда финансы и маркетинг курирует один человек, потому что, имея в виду стратегические маркетинговые цели, он может пойти на получение меньшего финансового результата сегодня, чтобы выиграть в дальнейшем. Отдел маркетинга, как таковой, конфликтен в структуре — он конфликтует со сбытом, с закупками, с производством, с финансами. Но если маркетинговую службу понимать как закупки, производство, сбыт и финансы — тогда конфликт сходит на нет, и можно работать. Я думаю, что все подразделения должны признавать примат маркетинга и в стратегическом отношении, и в тактическом. Например, мы хотим увеличить представ-

ленность продукции в торговых точках, и в то же время увеличить прибыль. Эти цели явно противоречат друг другу, и в краткосрочной перспективе прибыль явно упадет. Тут важно определить, что для компании важнее. Например, сейчас нашей фирмой на рынок выводится продукт, достаточно инновативный для нашего рынка. Мы уверены, что наши потребители в такой ситуации больше будут доверять бренду с западным названием. Но, учитывая стратегические цели, мы сделали название русским.

Александр Ерофеев. Самое страшное для российских производственных предприятий, особенно для тех, которые сейчас находятся в процессе реструктуризации, это то, что я называю «очарованием производства» — когда говорят: «Главное, чтобы работало производство». И если перед ними стоит выбор — вложить деньги в маркетинг или в новую производственную линию, — то они вкладывают в линию. В этих условиях директору по маркетингу очень сложно ставить маркетинговые цели.

Юлианна Соколовская. Для успеха предприятия наиболее важен продукт, а продукт не обязательно производить, его можно и купить. «Хенкель-Эра» не все продукты производит сама, мы много импортируем из Германии. У нас рынок очень быстро развивается, и ему нужно соответствовать. Стоит прийти в «Максидом» и посмотреть, насколько быстро потребители осваивают новые качественные товары. Не так давно в нашем ассортименте появились филлеры (жидкая шпаклевка), а они уже стоят в «Максидоме», причем в широком ассортименте!

Александр Банкин. Питер Дракер говорит, что у каждой фирмы есть своя «теория бизнеса» и состоит она в том, что фирма понимает, что она умеет делать лучше других, и использует это преимущество. Наверняка есть какая-то идеальная модель, которая соответствует данному времени и рынку. И достичь ее нельзя, потому что рынок все время меняется. Но если оставаться «настроенным» на эти изменения, тогда можно быть успешным. Если же закрыться от того, что происходит вне фирмы, то можно быстро сойти со сцены. В «Лаверне» главный маркетинголог — это, конечно, директор. Но все стратегические маркетинговые решения принимаются за круглым столом, где присутствует генеральный директор, представитель рекламы, представитель сбыта, закупок, персонала.

Юлианна Соколовская. То же происходит и у нас, несмотря на то, что у нас компания производственная.

Олег Гвоздик. У нас, кроме этого, есть корпоративное совещание по торговле.

Андрей Наденин. То есть цели ставятся на самом высшем уровне?

Илья Гольдберг. Решение по рекламным акциям готовится в отделе маркетинга, причем их может быть несколько, а выбор осуществляет руководство.

Юлианна Соколовская. Хочется отметить, что большинство примеров «ноу-хау», которые здесь приводились, были нестандартными, но при этом системными. Разовая акция, будь она даже очень эффективной, никогда не даст того, что дает системный подход.

Сергей Кирюков. Достаточно яркий пример — деятельность системы «Довгань», где объединяются совершенно безудержный человек Довгань, внесистемный, неорганизованный, и блестящий менеджер Лиливяле, скромный, теневой и системный человек. Получилась успешно работающая оболочная фирма, которая раскрутила супер-бренд и при этом спасла огромное количество предприятий. Что касается организации работы по принятию не-

стандартного решения, то она может быть любой. Американцы не стесняются того, что у них много людей в верхних эшелонах управления, вице-президенты по тем или иным вопросам. Как сказал Толстой, все счастливые семьи счастливы одинаково. Обычно счастлива та структура, где маркетинг — это идеология, которую исповедуют все.

Илья Гольдберг. Маркетинг — это еще и команда, не просто система. Именно благодаря команде процесс идет успешнее и цели достигаются быстрее.

Андрей Наденин. Из всего сказанного выходит, что если говорить о «ноу-хау» в маркетинге, каждое «ноу-хау» имеет две составляющие — идею и воплощение. Идею порождают конкретные люди с опытом, но она находит воплощение, только если есть какая-то система или команда, проникнутая идеологией.

Юлианна Соколовская. Я бы добавила, что идея может появиться у совершенно далекого от маркетинга человека. Но ее внедрение требует системного, маркетингового подхода.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Андрей Наденин. Мы нередко сталкиваемся с ситуацией, когда проводятся только предрекламные исследования, а оценка результата рекламной кампании бывает субъективна. Такая постановка процесса не ведет к накоплению опыта и заставляет фирмы делать одни и те же ошибки. Я знаю, что в «Лаверне» делают посткампейн-анализ. Насколько трудно было это поставить и как регулярно это делается?

Александр Банкин. Поставить это было не трудно, потому что была изначальная нацеленность на определение того, сработала наша реклама или нет. Реклама должна была создать марку «Дом-Лаверна» и потом продвигать конкретные товарные марки и товарные группы. Мы сразу стали оценивать коммуникативную эффективность рекламы, и это вошло в привычку. После каждой крупной рекламной кампании мы делаем исследование. Параллельно анализируются данные по продажам. И если продажи сразу не возросли, смотрим, какой прирост известности марки мы получили.

Сергей Кирюков. Если цель поставлена, то она должна быть поставлена количественно, и результат должен быть измерим. В самой постановке цели уже закладывается механизм ее измерения. Чаще всего эффективность маркетинга оценивается по отдельным элементам: по рекламе, сбыту, ценообразованию, дистрибуции. Руководитель не должен принимать маркетинговых целей, если не формулируется, на сколько процентов увеличить тот или иной количественный показатель. Процесс выглядит так: «цель — задача — метод — оценка эффективности».

Илья Гольдберг. Когда мы планируем новую акцию, под проектом есть определенная графа, куда вписывается, сколько абонентов принесет нам эта акция. В ход идут математические модели. Как показала практика, эластичность нашего продукта — телекоммуникационных услуг — очень легко рассчитывается. Теперь мы знаем, при каком значении входного платежа сколько абонентов мы получим в том или ином сезоне, при той или иной рекламной поддержке. Для любого нашего действия есть модели, а если их нет, то та информация, которую мы ежедневно собираем по крупницам, позволяет нам эту модель построить.

Александр Банкин. Если эффект от стимулирования сбыта известен сразу, то изменение известности торговой марки дает результат через 1—3 года, особенно для товаров длительного спроса. И я все больше убеждаюсь в том, что сейчас надо уже больше ориентироваться на имиджевую рекламу, на рекламу бренда. Я смотрел американскую статистику, там за 1997 год половина затрат ушла на брендовую рекламу, а половина — на стимулирование сбыта, директ-маркетинг и все прочее. В нашем случае бренд — это прежде всего сама марка сети магазинов. Одно дело, чтобы люди знали, что есть такие магазины, другое — чтобы они понимали детально, зачем в эти магазины нужно идти, что они могут предложить по сравнению с другими магазинами, это уже совершенно другое содержательное наполнение известности марки. На одном полюсе — узнавание значка, на другом — полная осведомленность о магазинах и товарах, вплоть до цены доставки и установки, и сколько именно артикулов обоев они найдут в торговом зале. Чем больше человек знает, тем более он склонен становиться постоянным покупателем. Есть потрясающие результаты психологических экспериментов: если человеку показать несколько совершенно бессмысленных изображений, но одно показывать больше, чем другие, оно вызовет больше положительных эмоций. Человек привыкает к марке и относится к ней как к старому доброму знакомому. Сейчас настает тот момент, когда очень серьезно надо относиться к маркам и смотреть на 3—5 лет вперед.

Юлианна Соколовская. Интересно, что в Восточной Германии сейчас возвращают старые бренды, которые были до объединения, — хорошо знакомые упаковки идут на «ура». У нас в Петербурге появился новый бренд сгущенки, с новым названием, но со знакомым бело-синим оформлением баночки. Я считаю, что это очень удачное решение.

ИНТУИЦИЯ ВМЕСТО МАРКЕТИНГА. ОБЪЕДИНЯЮЩАЯ ФУНКЦИЯ ЦЕЛИ

Андрей Наденин. Сергей, в вашей практике консультирования, наверное, бывали случаи, когда системы маркетинга на предприятии нет, но люди выполняют функции маркетинга, действуя интуитивно?

Сергей Кирюков. Интуитивные цели могут быть так же успешны, как и поставленные на основе точных знаний о рынке. Для малых предприятий интуитивные решения — просто спасение. Даже бюджеты формируются интуитивно, и общие планы на основе этих целей. И это срабатывает.

Андрей Наденин. Значит, маркетинг — это не неизбежность, и может существовать бизнес без маркетинга?

Юлианна Соколовская. На малых предприятиях часто не бывает службы маркетинга. Но директор ларька или маленького магазинчика знает рынок, знает всех конкурентов в лицо, хорошо знает потребителей. По сути он является маркетологом.

Сергей Кирюков. У немцев есть хорошая поговорка: «Маркетинг — это чесаться раньше, чем укусит пчела». Предварить событие, сделать на рынке что-то оригинальное, не вписывающееся в традиционные рамки, — это и есть высший пилотаж, который невозможно приобрести ни в университетах, ни в академиях. Не случайно сейчас в менеджменте выделяют функцию «навигатора», который смотрит куда-то вдаль и говорит, что должно быть впер-

еди. «Навигатор» отключается от реального управления. Он определяет перспективные направления и выдает стратегические прогнозы, которые потом реализуются в рамках целеполагания.

Андрей Наденин. Хороший руководитель — это тот, который может предвидеть, что произойдет через некоторое время. Фактически он и является постановщиком цели в маркетинге.

Юлианна Соколовская. Одна из причин непостановки целей — боязнь поставить их неправильно или некорректно. Поэтому некоторые руководители предпочитают неявно сформулированные, расплывчатые, неконкретные, скорее даже качественные цели, чтобы не ошибиться, вовремя скорректировать, перестроиться. Возможно, это тоже имеет право на существование.

Александр Банкин. Насколько в России реальна постановка четкой цели с точностью до процента? Трудно сказать. Для этого надо знать характеристики рынка и способности своего предприятия, для этого нужны стабильность и компетентность, многолетний опыт. Но есть один важный психологический аспект — постановка конкретной цели превращает работу для сотрудников предприятия в некоторую игру. Подобно тому, как люди стремятся узнать результаты футбольного матча — победили вы или нет, — так же интересно в конце квартала узнать, достигли мы запланированных продаж или нет.

Илья Гольдберг. Не могу не согласиться. Я в компании первый, кто узнает, сколько вчера мы подключили абонентов. И с раннего утра сотрудники фирмы интересуются у меня, как достигаются плановые показатели.