**Скрытые вопросы маркетинга**

Анатолий Акантинов, Центр стратегического развития «Маркетинговые системы» (г. Минск), Председатель Правления «Гильдия маркетологов» (Беларусь)

Многие маркетологи и руководители в своей повседневной работе уделяют внимание стандартным подходам в маркетинге, но все же некоторые вопросы маркетинга остаются «за кадром». А ведь они бывают очень важны в профессиональной деятельности. Например, такие вопросы, практически не заметные в маркетинге, но важные для достижения эффективных результатов, как креатив в стратегии, маркетинг в позитиве и негативе, внутренний маркетинг.

**Креатив в стратегии**

Многие руководители, маркетологи, рекламисты часто сталкиваются с креативом на оперативном или тактическом уровне. А применяют ли они его на стратегическом уровне?

Для начала разберемся с понятиями. Что я понимаю под креативом, стратегией и креативной стратегией? Креатив — это непривычные стандартному мышлению решения, которые приводят к эффективному выполнению поставленной задачи. Стратегия — это направление деятельности компании, которое наилучшим образом использует рыночные возможности и ресурсы компании. Креативная стратегия — это нестандартное направление деятельности компании, которое позволяет оптимальным и эффективным способом достичь результатов.

Все уже давно привыкли к креативу на оперативном уровне, т.е. созданию отличительной особенности в инструментах маркетинга: в рекламе, в упаковке, в проведении промоакций. Сейчас развиваются новые маркетинговые направления — вирусный, партизанский, сенсорный маркетинг. Креатив позволяет за меньшие деньги достичь большего успеха или хотя бы при равных условиях конкурентной борьбы выделиться.

На тактическом уровне только продвинутые маркетологи используют креатив. Под этим уровнем понимается создание и применение нестандартных маркетинговых инструментов или их сочетание: в дистрибуции, ассортименте, цене, продвижении. На самом же деле эти элементы описываются в Плане маркетинга. Но жизнь порой вносит свои коррективы и необходимо моментально реагировать на действия конкурентов в ценовой войне или в новых экономических условиях, когда падает рынок: корректировать ассортиментную политику и повышать лояльность клиентов. Этот маркетинговый креатив создается на основе хорошего знания рынка и достаточного опыта в маркетинге. Именно в комплексе использования всех инструментов достигается лучший результат.

Редко кто использует стратегический уровень креатива. Это прерогатива, как правило, директора и собственника, но роль маркетолога также очень важна, особенно в условиях кризиса. Не многие могут посмотреть на бизнес с точки зрения креатива. Обычно на стратегию смотрят через призму цифр, технологий, чего-то более осязаемого и просчитываемого, и это, безусловно, правильно. Однако есть много примеров, когда бизнес удачно развивался благодаря хорошей идее, нестандартным маркетинговым инструментам.

Вспоминается, к примеру, питерская табачная компания Нево-Табак, которая приняла решение выйти на российский рынок с сигаретами примиум-класса. Проведя маркетинговое исследование, специалисты выяснили, что большинство россиян не доверяют качеству сигарет премиум-класса российского производства. Тогда специалисты обратили внимание на производство тех стран, которым потребитель будет доверять. Были названы США, Европа, Япония и т.д. После недолгих раздумий было принято решение создать российско-американское предприятие и только после этого выпустить сигареты премиум-класса на российский рынок. В данном случае маркетинг продиктовал изменение формы собственности предприятия, и при создании маркетинговой стратегии была использована принадлежность к стране.

Интересный подход предлагают авторы книги «Стратегии голубых океанов»: все конкурирующие рынки причисляются к алым океанам, а голубой океан — тот, где хотя бы какое-то время нет конкуренции. Исходя из этого, авторы предлагают создание новых продуктов в противовес существующим по новым принципам. Например, облегчают выбор покупателя из огромного перечня вин, предлагая ассортимент, состоящий только из трех позиций: красное, розовое, белое (пример из США). Или в сети магазинов «Body shop» (Англия) делают более доступной парфюмерию за счет продажи туалетной воды на розлив (издержки на упаковку и имидж в этом бизнесе составляют около 85% от стоимости продукции).

Еще один подход креативной стратегии — «шведский стол» — высказан профессором Игорем Липсицом. Идея заключается в том, что из Покупателя-потребителя создается Покупатель-созидатель. Человек не просто приходит в магазин и приобретает товар, а сам создает его «под себя» по ключевым элементам, например, автомобиль: какого цвета, какой салон, какой двигатель и т.д. Заказ размещается на производстве и затем доставляется покупателю. То же можно делать и с мебелью, и с домом, и т.д. Игорь Липсиц высказывает мысль о том, что эта идея приводит к уменьшению роли супермаркетов и торговых марок в будущем. Будут существовать так называемые «шведские столы», на которых потребитель сможет сам выбрать и создать себе продукт. В данном случае, где приобрести товар и под какой торговой маркой, потребителю безразлично. Такие прообразы «шведских столов» уже появляются — это Интернет-магазины.

Латеральный маркетинг — еще один инструмент креативной стратегии. Многие продукты создаются на основании этой методики. Вспомним хотя бы «Киндер сюрприз», в котором сочетается шоколад и игрушка (в одном продукте «соединены» две отрасли — пищевая и производство детских игрушек). В этом и заключается принцип латерального маркетинга. Если применить его на стратегическом уровне, посмотрим, что получается. Например, соединив принцип розничного магазина и оптовой торговли, получаем такие форматы, как дискаунтер или мелкооптовая торговля.

Интересен случай, который произошел в Греции на рынке мороженого. В разгар лета у одного из производителей упали продажи мороженого. Первое предположение — конкуренты отобрали «кусок хлеба». Однако выяснилось, что и у них также снизились продажи. Маркетологи решили проанализировать цикл покупки. Известно, что основным покупателем мороженого являются дети, которым деньги на карманные расходы дают родители. Исследователи задали вопрос родителям: по-прежнему ли они выделяют деньги своим детям? На что был получен ответ, что поведение родителей не изменилось. Тогда исследователи обратились к детской аудитории, и получили шокирующий ответ. В это же время на рынке появился детский развлекательный журнал, который стал очень популярен среди детей. Это и был ответ для производителей мороженого. Возникает вопрос: кто является конкурентом для производителей мороженого, и не подумать ли им о таком стратегическом инструменте, как латеральный маркетинг?

Все эти примеры показывают, что понятие креативной стратегии существует, просто на этом не заостряли внимание. Думаю, что в дальнейшем маркетологам и руководителям необходимо более пристально обращать внимание не только на креатив на оперативном и тактическом уровне, но и на стратегическом. Это особенно актуально в период кризиса, когда требуются нестандартные решения в изменении бизнеса.

Во время кризиса необходимо учитывать некоторые особенности применения креатива в стратегии.

1) Рынок падает, поэтому необходимо предусмотреть стратегию для падающего рынка.

2) Акцентируя внимание на падающем рынке, сложно будет сохранить бизнес — нужны новые решения по изменению бизнеса. В связи с этим необходимо иметь стратегии и для падающего, и для растущего рынка.

3) Надо производить не только активный поиск новых возможностей по расширению территории сбыта или изменению продуктовой линейки, но и методологический (стратегический) поиск.

Для маркетолога наступает шанс — взять власть в свои руки! Но надо помнить, что главный маркетолог на предприятии — это директор. Именно директор с маркетинговым мышлением (а не только с административным, финансовым или производственным) способен выработать креативную стратегию и вывести предприятие из кризиса. Наступает большая ответственность, требуется высокая квалификация и смелость для маркетолога и директора! Готовы ли вы к этому?

**Маркетинг в позитиве и негативе**

Условно всю маркетинговую деятельность можно разделить на применение маркетинга в позитиве и негативе. Что это значит? Когда рынок растет, а вместе с ним предприятия, используется маркетинг в позитиве — для обеспечения более грамотного и быстрого роста. Когда рынок испытывает стагнацию или падение, то маркетинг используется в негативе — маркетинг работает на удержание рынка, оптимизацию расходов, созданию новых направлений развития бизнеса.

В первом случае компании даже не всегда прибегают к услугам маркетинга: все и так хорошо, и маркетинг используется интуитивно. Маркетинг в позитиве востребован только в компаниях, которые испытывают слишком быстрый рост и не поспевают за грамотным распоряжением ресурсов и определением направлений развития, либо когда компания предпочитает управлять и контролировать рынок, а не жить в стихийном океане.

Позитивный маркетинг растет как на дрожжах: бюджета достаточно, творчества хоть отбавляй, решения принимаются быстро и легко, да и маркетологи хорошо поощряются — это благодарный маркетинг. Конечно же, этот подъем обеспечен грамотностью маркетологов или, возможно, обычной конъюнктурой.

В этой ситуации происходит много положительного, но есть и отрицательные стороны. Например, имея достаточный бюджет, можно экспериментировать и апробировать новые технологии маркетинга. С другой стороны, происходит расхолаживание и потеря концентрации на эффективных и оптимальных расходах и инструментах. В этой ситуации появляется много так называемых лжемаркетологов, которые легко расходуют бюджет, а когда речь заходит об эффективности, находят массу причин, по которым ее нельзя оценить. Следует помнить, что по правилу Парето, лжемаркетологов большинство — порядка 80%.

Оценивать эффективность маркетинга сложно, но это просто необходимо. Такая оценка — это защита и повышение имиджа маркетинга как философии бизнеса. Ведь победы и успехи предприятия «присваивают» себе экономисты, производственники, специалисты по продажам, но только не маркетологи. Поэтому маркетологи обязаны оценивать эффективность маркетинга, как сложно бы им не было.

Маркетинг в негативе — очень сложная и зачастую неблагодарная работа. Обычно к нему прибегают, когда дела плохи, появляются первые симптомы падения продаж, либо предприятие находится в ситуации, когда ресурсов не осталось. В первом случае еще можно чем-то помочь, во втором — ситуация заканчивается либо банкротством, либо закрытием или продажей бизнеса (если он еще кому-то нужен).

В такой ситуации маркетолог испытывает постоянное напряжение, стресс, давление со стороны рынка и предприятия. И все это усугубляется недостаточным вознаграждением. Но когда из самой сложной ситуации находится выход, в этот момент проявляются самые лучшие стороны профессии маркетолога. Разрешение ситуации может сопровождаться как популярными, так и не популярными методами: здесь недостаточно творческого подхода — нужна решимость и ответственность.

Учитывая два этих подхода, маркетологи обязаны иметь на вооружении различные инструментарии решения задач и быть готовыми к резким изменениям рынка. Ведь предприятие часто находится одновременно и в одном, и в другом состоянии по разным группам товара, услуги. Поэтому следует иметь в запасе инструменты для этих ситуаций. Возможно, сегодня часть маркетологов уже дифференцируются как специалисты по выходу из сложных ситуаций и специалисты, занимающиеся ростом предприятий.

В завершение следует позавидовать тем, кто имеет маркетинг в позитиве, и посочувствовать тем, у кого он в негативе. Но надо осознавать, что каждый может оказаться в любой из этих ситуаций. Главное — надо быть готовым ко всему!

**Внутренний маркетинг**

Многие предприятия (читай — руководителей) осознали необходимость маркетинга, но у кого-то осознанность интуитивная, у кого-то — осмысленная. Но… скажем честно — маркетинг на предприятии не работает в полную силу. Вроде понятно, что он должен делать, вроде и результат должен быть, но его нет. И этот факт озвучивают многие ведущие предприятия.

Проблема, с которой они сталкиваются, в том, что предприятия пытаются уделять внимание внешнему маркетингу (об этом в основном пишут в книгах, обучают на семинарах), а вот о «внутреннем маркетинге» никто не говорит. «Внутренний маркетинг» («ВМ») особенно важен на стадии его развития и внедрения на предприятии. Следует понимать отличие классического понимания внутреннего маркетинга (сбор и обработка внутренней информации предприятия) от «ВМ». «ВМ» — это способ создать маркетинг на предприятии как движущую силу предприятия. Иными словами, — это внедрение маркетинга.

«Внутренний маркетинг» — это развитие отношений, процедур, действий внутри предприятия между подразделениями и специалистами путем использования маркетинговых, политических и иных методов для внедрения маркетингового мышления на предприятии, и как следствие, более эффективное применение маркетинга предприятием на внешнем рынке (т.е. за его пределами). «Внутренний маркетинг» — это продвижение идей маркетинга внутри самого предприятия.

Следует понимать, что маркетинг на предприятии родился совсем недавно, и, как маленький ребенок, еще не имеет статуса, опыта, возможностей. И этому есть множество причин. Вот основные из них:

недостаточная конкурентная борьба на отдельных участках рынка, либо монопольное положение на рынке;

некоторые директоры руководствуются устаревшими принципами управления: производство — прежде всего, а маркетинг потом;

не умение руководства поставить задачи маркетологу;

слабые кадры в маркетинге, с недостаточным опытом и знаниями;

влияние на антиразвитие маркетинга других служб предприятия.

До сих пор на многих предприятиях под «маркетингом» понимают сбыт, либо рекламу, а маркетингом же, как правило, и не пахнет. В этом и заключается основная проблема — нет объединяющего звена между рынком, действиями предприятия и его подразделениями. Технологи и конструкторы создают по своему разумению продукцию, сбыт ее реализует так, как считает нужным, рекламисты пытаются показать, что и они не лыком шиты, а конкуренты между тем забирают свой кусок хлеба. В такой ситуации именно маркетинг должен стать объединяющим звеном и, опираясь на аналитические данные, корректировать движение корабля.

Какие же основные функции маркетинга должны быть на предприятии? Во-первых, аналитические: анализировать работу конкурентов — по продажам, ассортименту, продвижению; анализировать продажи — почему они идут хорошо или не очень; анализировать потребителя — кто он и почему он покупает вашу продукцию или аналог конкурента; анализировать, что происходит с рынком, и какие возможности и угрозы подстерегают предприятие. Во-вторых, коммуникативные: какую упаковку предложить покупателю, по какой цене, каким образом проинформировать и простимулировать потребителя. В-третьих, созидательные: создание маркетинговой стратегии (плана), генерирование новых продуктов, создание инструментов конкурентной борьбы, совершенствование дистрибуционной политики и мерчендайзинга.

С чего стоит начать внедрение маркетинга на предприятии?

1. Привить сотрудникам предприятия понимание важности маркетинга как стратегического инструмента его развития. Для этого обычно проводят корпоративный семинар для топ-менеджеров предприятия.

2. Найти авторитетного творческого руководителя отдела маркетинга, как правило, из состава сотрудников самого предприятия. В этом случае ему понадобится дополнительное образование, в виде краткосрочных программ или среднесрочного обучения.

3. Создать стратегию предприятия и поставить задачи по ее выполнению. Создание стратегии должно разрабатываться совместно с другими службами, т.к. отдел маркетинга не сможет сразу выполнять всех функций, необходима помощь других отделов, но концентрация информации для принятия решений должна быть в отделе маркетинга, будь то вопросы сбыта, ценообразования или новой продукции. Возможно, для создания стратегии, определения основных функций и построения переходной модели понадобится помощь консультантов.

4. Создать крепкие коммуникативные связи со смежными отделами. Ведь один в поле не воин, да и маркетинг еще слаб, чтобы отстаивать свою точку зрения. Нужны союзники.

5. Маркетингу не следует сразу замахиваться на стратегические вопросы. На первом этапе достаточно начать с малого, например, с анализа дистрибуционной системы, ассортиментной линейки и выяснения недостаточных продаж. Надо сделать первые шаги, чтобы приобрести уверенность. Сделать эти шаги может помочь консалтинговая компания на условиях аутсорсинга.

6. На всех стадиях развития маркетолог должен контактировать только с директором, а не с коммерческим директором или главным инженером. Маркетинг нуждается в поддержке, в понимании стратегии руководителя, да и директор получает ликбез по маркетингу.

Следует знать и подводные камни в построении маркетинга на предприятии. Директор на предприятии, как известно, является источником распределения финансовых потоков. Естественно, ближайшие к нему сотрудники имеют возможность и право на его информирование и распределение финансового потока. Как правило, это главный инженер или зам. по производству, экономике или строительству. А где же маркетолог? К сожалению, он еще мал, и стать влиятельной фигурой на предприятии ему очень сложно. Ему надо быть еще и политиком.

«Внутренний маркетинг» сейчас важен для маркетинга и для предприятия в целом. Именно от него зависит авторитет маркетинга и успехи предприятия.