

Содержание

От автора.....	3
Что такое маркетинг? Подбираемся к определению.....	5
Три преимущества.....	13
Попытка дать определение	25
Антипапа.....	29
Маркетинг и шахматы.....	39
Маркетинг всему голова, но с доктриной придется считаться.....	45
«Кто мы? Куда идем?» Ой, нет: «Где мы? Куда все идут?»	55
Эскалация потребностей.....	83
Разные роли одного человека, или Почему «соцдем» больше не работает.....	89
Стоит ли становиться «lovemark», или Ставим реальные задачи	97
Ценовая политика: налево пойдешь, направо пойдешь, прямо пойдешь, а больше идти некуда!	115
Аналитическая работа: болота и бегемоты.....	125
Пирамида: от основания к сообщению — и обратно.....	157
Зачем нужны креативные агентства и как их «готовить»	163
Смысл обретен. Как сообщить об этом потребителю?	183
Онлайн: как сделать так, чтобы новый мир не стал для вас зазеркальем.....	219
Фантастические маркетологи, и где они обитают.....	257
Место маркетинга в вашей компании.....	285
Финал. И снова о здоровом смысле.....	299
Об авторе.....	302

Маркетинг всему голова, но с доктриной придется договариваться

В футболе говорят - покажи мне свою среднюю линию, и я скажу какая у тебя команда. Как правило, посмотрев на маркетинг компании (особенно в сравнении с маркетингом конкурентов) можно сказать, стоит ли вкладывать в нее деньги.

Чем значимей роль маркетинга в компании, тем больше у нее шансов на успех на всех рынках начиная с зрелого (это спойлер, к вопросам классификации рынков мы вернемся несколько позднее).

Однако, есть одна вещь, которая значимей маркетинга, и с которой маркетинг должен пребывать в гармонии. Речь идет о доктрине компании.

В западном мире доктрина нередко становится частью стратегии. Связано это с тем, что управление построено в виде системы сдержек и противовесов, и совет директоров может порекомендовать отстранить от оперативного управления даже основателя компании.

На нашем рынке предприниматель (основатель либо владелец компании) по-прежнему остается главным действующим лицом, и именно его характер зачастую определяет то, какой будет доктрина компании. Разумеется, оговорюсь, что речь идет о ситуациях, когда предприниматель непосредственно вовлечен в управление, либо просто развивает бизнес с первого дня.

Классификация доктрин, которую я предложу вашему вниманию, стала результатом моих наблюдений за компаниями, работающими на украинском рынке, а также была проверена серией опросов. Как я уже писал ранее, вы просто обязаны подойти к ней критически, однако, для того, чтобы критика была обоснованной, попробуйте применить данную классификацию к своему бизнесу.

Существует четыре вида доктрин:

Достижение точки комфорта,

Поступательное развитие бизнеса,

Стремление к доминированию,

Изменчивость и готовность к экспансии.

Достижение точки комфорта

Бизнес может приносить удовольствие, бизнес может быть хобби, бизнес может стать источником стабильной ренты.

Такой бизнес строят для того, чтобы знать своих клиентов в лицо, чтобы передать его по наследству, чтобы заложить традицию. Это бизнес, который базируется на определенном качестве

продуктов и услуг, и его масштабирование требует усилий, которые расходятся с представлением предпринимателя о прекрасном.

Главная задача такого бизнеса - сохранять стабильность, и вовремя видеть угрозы, которые могут возникнуть в современном мире. Ценность такого бизнеса увеличивается с годами, но собственник не планирует использовать это для экспансии.

Такой тип “семейного” бизнеса достаточно популярен на западе, где можно встретить рестораны, принадлежащие одной семье на протяжении сотен лет, или небольшие швейные или обувные производства.

У нас это пока еще редкость, ведь мы живем во времена бурного развития, однако, бизнес для удовольствия - это доктрина, которая заслуживает уважения, наряду со всеми остальными.

Поступательное развитие

Пожалуй, наиболее распространенная доктрина. Она, как правило возникает сама собой во время становления бизнеса. Мы растем, каждый год немного добавляем, и этот практически бесконечный рост кажется нам смыслом бизнеса.

С годами все более оттачивается инструментарий и совершенствуется бизнес-модель. Знание рынка позволяет прогнозировать рост с максимальной точностью. Доктрина отражает взвешенность подхода, и компания внимательно следит за происходящим вовне. Кризисы и благоприятные обстоятельства вносят коррективы в планы, регулируя однако лишь желаемые темпы роста (даже если речь идет о временном отрицательном росте, если рынку приходится совсем плохо).

Азарт и предпринимательский дух живет в этом бизнесе, и владелец вовсе не хочет в зону комфорта и на покой, он амбициозен, и готов к борьбе. Однако, его ходы выверены, и он не будет принимать решения связанные с чрезмерным в его понимании риском. Такие компании могут выбиться в лидеры на свое рынке, однако такое лидерство станет приятным бонусом. Оно не будет самоцелью, и темпы развития компании не будут форсироваться ради того, чтобы выйти в лидеры к конкретному сроку.

Стремление к доминированию

Доминирование становится самоцелью, и сама бизнес-модель ориентирована на то, чтобы быть максимально рентабельной при доминировании на рынке. После тотального успеха Google, Facebook многие компании, особенно из ведущих мировых держав, стали задумываться о том, что стратегия, целью которой становится “захват вселенной” может рассматриваться, не как экстремальная, а как вполне рабочая. Именно эту доктрину сейчас активно поддерживают инвесторы, охотно вкладывая в такие компании, как Uber, Twitter, Instagram, Tencent, каждая из которых стремиться не просто вытеснить, а практически уничтожить конкурентов, либо на своем рынке, либо в своем регионе.

В Украине эту доктрину пока сложно назвать популярной, ведь если ее кто-то и практикует, то преимущественно западные компании, которые рассматривают нашу страну всего лишь как еще одно маленькое поле битвы.

Изменчивость и готовность к экспансии

Наиболее сложная доктрина, которая имеет вполне индустриальные корни, однако расцвела в наше время.

Как-то раз, сидя в замечательном рыбном ресторане с видом на Босфор, поедая великолепную камбалу, и запивая ее отвратительной ракией, автор этих слов беседовал с руководителем одной турецкой производственной компании. Собеседник с увлечением рассказывал о своих линиях, которые способны давать лучшую нетканку, и хвастался тем, что не успевает выполнять заказы. Впрочем, говорил он, у меня сейчас освободится цех, и я поставлю еще парочку новых линий.

Я поинтересовался, почему он освободится, и услышал, что он выбрасывает оборудование по выпуску пленки, поскольку рынок начал проседать, и конкуренция не позволяет зарабатывать достаточно.

Меня чрезвычайно заинтересовал этот вопрос, и по мере того, как бутылка ракии пустела, и мы могли себе позволить перейти на более привычные напитки, я узнал, что предприниматель имеет хорошие производственные площади, и зорко следит за рынками (разумеется, не сам, а с командой). И как только один рынок падает, а другой, напротив идет в рост, не колеблясь меняет оборудование, учиться выпускать новую продукцию, и выходит на более перспективное направление.

Потом, наведя справки, я выяснил, что это достаточно типичная доктрина для турецкого производства, позволяющее экономике развиваться, гибко подстраиваясь под обстоятельства.

Я, конечно, могу привести классические примеры FIAT, который терпя изначальные неудачи с легковыми машинами, преуспел в грузовиках и автобусах, а потом триумфально вернулся в B2C-сегмент, BASF, переживший несколько смен рынков, или лондонские театры, которые дают новому мюзиклу полгода на раскачку, а затем без жалости его заменяют новым, более перспективным, ожидая нового хита на 10 - 15 сезонов.

Что же касается новой культуры, то она часто живет в этой доктрине, и предприниматели “новой экономики” обожают высматривать отрасли, в которых можно что-то изменить, и строят свои компании таким образом, чтобы они были готовы к радикальным, и часто очень быстрым изменениям.

И что со всем этим делать?

Доктрина определяет то, как будет развиваться компания. Как я уже сказал, выбор доктрины преимущественно определяется характером первого лица компании, а поскольку характер взрослых людей не меняется кардинально, трудно изменить и доктрину.

Для успешной работы компании доктрина должна каскадироваться на все подразделения, потому что в противном случае коллектив будет фактически “разорван”, что приведет к постоянно возникающим конфликтам.

Например, в моей практике был случай, когда предприниматель, придерживающийся доктрины поступательного развития, привлек к работе амбициозную команду топ-менеджеров, анонсировав каждому из них желание доминировать на рынке.

Компания сделала фантастический по скорости рывок, за первые шесть месяцев реализации плана, выйдя на показатели, которые ожидалась лишь спустя год. Рынок позволял расти дальше, и команда рвалась к доминированию. Однако, для собственника такой рост был неприемлем, и предложенные маркетинговой командой новые планы были приняты в штыки. Конфликт нарастал, и затем, ожидаемо обернулся уходом команды.

В этой ситуации никого нельзя обвинить, и более того, без привлечения понятия доктрины, ее даже невозможно понять. Разрыв, в рамках обычной бизнес-логики, был совершенно не мотивирован. Однако, если вспомнить о доктрине, можно сказать, что такое развитие событий было неизбежным, и разрядка напряженности была лишь вопросом времени.

Доктрина доминирования требует готовности к максимальной отдаче, ведь без напряжения всех ресурсов лидерство не достигается. Максимальная отдача на работе не является пределом мечтаний любого человека на земле, поэтому команда должна состоять из людей, которые находят известное удовольствие в том, чтобы “гореть на работе”. Конфликты с людьми, ориентированными на жизненный баланс в такой компании также неизбежны.

Компания с ориентацией на зону комфорта должна опираться на трудолюбивых, но не слишком активных и амбициозных сотрудников, поскольку “живчики” будут лишь раздражать коллектив, и излишне говорить, что слово конфликт возникнет и в этом случае.

И, наконец, сотрудники компании, доктрина которой изменчивость, это настоящие супермены и универсалы, которые в любой момент времени готовы осваивать и новый функционал, и новый пласт знаний, и новые рынки. В такой компании нельзя быть просто “сильным специалистом” или “признанным профессионалом” - в этом случае надо оставаться таким на любом следующем “задании”, которое придумает для вас бизнес с упомянутой доктриной.

Маркетинг наиболее тесно связан с доктриной, поскольку ретранслирует ее во все стратегии и бизнес-процесс, как РНК ретранслирует в новую клетку набор последовательностей материнской ДНК.

И поэтому выбор стратегии должен в полной мере отвечать доктрине компании.

Осторожность и безопасность должна проследиваться в компаниях зоны комфорта.

Взвешенная и просчитанная динамика, с четким анализом внутренних ресурсов и конкурентов, и умеренными рисками - такая стратегия прописана компаниям с доктриной поступательного развития.

Детальное планирование, с тщательно проработанными таймингами, и опорными точками для принятия решений о сохранении движения или изменении курса. Наличие сценариев развития ситуации, метрик и маркеров, описывающих. Действительно свежие и сильные решения и идеи - это помощники доктрины доминирования.

Способность быстро оценивать ситуацию с небольшим количеством вводных, умение видеть много направлений сразу, и предполагать эффект от переброски ресурсов - достоинства маркетинговой стратегии компании с изменчивой доктриной.

Согласованная с доктриной маркетинговая стратегия обеспечивают компании, с одной стороны устойчивость, а с другой сохранение вектора развития. Если это действительно произошло, компания может позволить себе куда больше свободы, ведь “ядро” сформировано и непротиворечиво.

Маркетинговая стратегия, не совпадающая с доктриной, постоянно будет подвергаться ревизии, при этом локальный “тюнинг” не будет решать никаких проблем, поскольку в основе все равно будет лежать рассогласованность.

Именно поэтому, не первая, а нулевая задача человека, ответственного в компании за функцию маркетинга - это приведение (создание) маркетинговой стратегии, которая не противоречит истинной доктрине компании. Естественно, для этого надо пройти тест, и определиться с доктриной. Это, кстати, сильно поможет и в организации работы коллектива.

----Конец ознакомительного фрагмента----