



Новая эра маркетинга: что меняется для российского бизнеса

Трудности, с которыми столкнулась экономика России в последние два года, означают серьезные, даже революционные изменения для бизнеса. Работать по-прежнему уже нельзя — неэффективность, ошибки, маркетинговые просчеты, с которыми можно было мириться в более тучные годы, теперь непростительны. Однако все еще сложнее: экономический кризис совпал с глобальным переосмыслением маркетинговых технологий и подходов. «Большие данные», новые аналитические и прогностические инструменты позволяют сопроводить потребителя на каждом этапе покупки, понимать его потребности глубже, чем когда-либо. Это поднимает планку для маркетологов — теперь добиться успеха будет существенно труднее, — но в то же время дает возможность прорыва тем компаниям, которые готовы работать по новым правилам.

О том, как российский бизнес учится играть по этим правилам, мы поговорили с руководителями маркетинговых служб крупных компаний. Наши собеседники — это Дмитрий Горошков, директор по маркетингу АО «Северсталь Менеджмент», Зинаида Хохлова, вице-президент и директор департамента маркетинга банка ВТБ 24, Сергей



Дмитрий Горошков

- Директор по маркетингу АО «Северсталь Менеджмент»
- Родился в г. Череповце

Образование:

- Московский государственный институт международных отношений (специальность «экономист по международным отношениям со знанием иностранного языка»)
- Университет Cranfield (Великобритания), степень MBA «Мастер делового администрирования»

Профессиональный опыт:

- С декабря 2015 г. по настоящее время — директор по маркетингу АО «Северсталь Менеджмент»
- В 2001 г. назначен на должность директора по сбыту ОАО «Северсталь»
- 1997 г. — и. о. начальника отдела по претензиям дирекции по сбыту ОАО «Северсталь»

Некоторые факты:

- 2005 г. — награжден Почетной грамотой Министерства промышленности и энергетики Российской Федерации за большой вклад в развитие металлургической промышленности
- 2006 г. — награжден Почетной грамотой губернатора Вологодской области
- 2008 г. — вручена медаль ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени согласно указу Президента РФ
- 2015 г. — лауреат рейтинга «ТОП-1000 российских менеджеров» ИД «Коммерсантъ» и «Ассоциации менеджеров»

Чебаненко, директор по маркетингу сети «Шоколадница», и Юлия Сафонова, директор по маркетингу и рекламе ООО «ТехноНИКОЛЬ — Строительные Системы». В этом материале они рассказывают, как экономический спад изменил потребности и запросы их клиентов, какие решения они внедряют прямо сейчас, чтобы быть впереди рынка, и какие возможности открывает перед маркетингом мировая технологическая революция.

McKinsey: Как перемены в экономике повлияли на функцию маркетинга и продаж в вашей компании?

Дмитрий Горошков: Мы должны быстро адаптироваться. Из-за переизбытка мощностей и кризиса потребления на металлургическом рынке начался спад. Уровень конкуренции как никогда высок, а на многих национальных рынках усиливаются протекционистские

меры. Но российским металлургам неизбежно приходится экспортировать свою продукцию, поскольку в России стали производится вдвое больше, чем потребляется. В этой ситуации одна из ключевых задач маркетинга — поиск ниш, позволяющих повысить эффективность нашего портфеля.

Хотя в целом сталь — зрелый продукт, в разных сегментах рынка регулярно возникают новые потребности. Важно их вовремя разглядеть. Например, в линейке «Северстали» за последние годы появилось несколько брендированных продуктов — это арматура «Арманорма», прокат с полимерным покрытием «Стальной шелк» и «Стальной бархат». Мы активно продвигаем высокопрочные стали на российском рынке: раньше в этом сегменте доминировали международные компании, а сейчас, с ослаблением рубля, появилась возможность импортозамещения.

Другое направление нашей работы — это дифференциация ценностного предложения для разных групп клиентов. Одного рецепта, подходящего всем категориям клиентов, от производителей труб



до машиностроителей, нет. Мы должны адаптироваться и под меняющееся финансовое положение клиентов: в условиях спада в экономике для многих весьма чувствителен вопрос об оборотном капитале, и они не в состоянии поддерживать большие запасы.

Юлия Сафонова: Ситуация на рынке напоминает кризис 2008 года, но нынешний кризис — более затяжной. Компании пытаются адаптироваться к меняющимся рыночным условиям не только путем пересмотра своих стратегий, сокращения бюджетов и оптимизации хозяйственной деятельности, но и за счет перестройки бизнес-процессов, усиления ряда функций в структурных подразделениях (например, это аналитика, сопутствующий сервис и т. д.).

Мы — не исключение: за последнее время роль маркетинга в нашей компании изменилась. Сейчас нам необходимо все время держать руку на пульсе — понимать, что происходит с нашими клиентами, каковы их приоритеты и что ими движет при выборе продукта, как они применяют наши продукты и какие сервисы им необходимы. Если говорить о рынке в целом, то нам важно отслеживать текущие и будущие тенденции в потреблении наших продуктов, анализировать активность конкурентов на нашем рынке и в смежных секторах, понимать, что будет происходить через год, три, пять лет. Мы активнее работаем с аналитикой: оцениваем цепочку движения товаров, определяем, какие каналы мы еще недостаточно освоили, какие целевые аудитории требуют большей концентрации внимания и проработки.

Зинаида Хохлова: Наш банк несколько лет назад начал трансформировать маркетинг из чисто обеспечивающей функции в стратегическую: это для нас не просто коммуникации с рынком, но еще и понимание потребителя, понимание того, какое предложение будет конкурентоспособным и какие сегменты представляют для нас наибольший интерес. Если исходить из такого понимания, то основные подходы к маркетингу, его основная роль и ценность для организации не зависят от того, происходит сейчас кризис или нет. Кризис — один из тех факторов, которые определяют, как выглядит рынок, как выглядит потребитель,



Юлия Сафонова

- Директор по маркетингу и рекламе ООО «ТехноНИКОЛЬ — Строительные Системы»
- Родилась в г. Саратове

Образование:

- Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики (специальность «экономика и управление предприятием»)
- Поволжская академия Государственной службы им. П. А. Столыпина (специальность «юриспруденция»)
- Международная высшая школа бренд-менеджмента и маркетинга. Mini-MBA, Brand Finance Institute UK
- Stanford University

Профессиональный опыт:

- С октября 2010 г. по настоящее время — директор по маркетингу и рекламе ООО «ТехноНИКОЛЬ — Строительные Системы»
- август 2010 г. — июнь 2013 г. — директор по маркетингу и развитию, Группа компаний «Econext Group»
- июнь 2009 г. — июль 2010 г. — руководитель товарного направления, ООО «Саундлайн» (официальный дистрибьютор Philips)
- июль 2005 г. — октябрь 2006 г. — прошла путь от специалиста отдела маркетинга до заместителя директора по маркетингу, АПК «Черкизовский», филиал ООО «Торговый дом Петелино-Самара»



Зинаида Хохлова

- Вице-президент, директор департамента маркетинга банка ВТБ 24 (ПАО)
- Родилась в г. Нижнем Новгороде

Образование:

- Нижегородский государственный лингвистический университет им. Добролюбова (специальность «английский и французский языки»)
- Университет Wake Forest (США, штат Северная Каролина), степень MBA «Мастер делового администрирования»
- Бизнес-школа INSEAD (Франция), специальность «executive telecom strategy»

Профессиональный опыт:

- С 2013 г. по настоящее время — вице-президент, директор департамента маркетинга банка ВТБ 24
- 2010—2012 гг. — член правления, директор по маркетингу компании «Спортмастер»
- 2004—2010 гг. — прошла путь от руководителя службы по работе с массовым рынком до директора по маркетингу массового рынка в компании «Вымпелком»
- 2001—2004 гг. — бренд-менеджер марки Camel компании R.J. Reynolds Tobacco Company (США, Северная Каролина)

Некоторые факты:

- В 2011, 2014, 2015 годах признана одним из наиболее профессиональных руководителей в рейтинге «ТОП-1000 российских менеджеров» ИД «Коммерсантъ» и «Ассоциации менеджеров»

как меняются потребительские настроения. А анализом этих вопросов маркетинг занимается постоянно.

Один из основных вызовов во время кризиса — это ограничение на ресурсы. Человеческий ресурс становится более ценным, а финансовые ресурсы сокращаются. До кризиса мы рассматривали любые вложения как в долгосрочном плане — с точки зрения развития бренда и нашей позиции на рынке, так и в более краткосрочном — с точки зрения продаж и привлечения новых клиентов. Кризис же заставляет уделять больше внимания тому, что приносит каждый потраченный рубль в краткосрочной или среднесрочной перспективе, фокусироваться на текущей отдаче. Мы должны постоянно, каждым действием доказывать свою эффективность.

Сергей Чебаненко: Изменяющаяся макроэкономическая ситуация позволяет трезво посмотреть на то, как работает бизнес, и пересмотреть некоторые подходы. Но это хорошее время для укрепления позиций, для экстенсивного роста и захвата рынка. К примеру, в сегменте HORECA цены на аренду снижаются, дешевле становятся и строительно-монтажные работы. Но многие уже отказываются от хороших помещений, и мы можем пересмотреть места расположения наших кафе, попасть туда, куда раньше попасть не позволяли цены. Это отличный момент для повышения эффективности.

Второе решение — это удовлетворить тот спрос, который сейчас удовлетворить не получается. Например, к вечеру в кафе заканчивается какой-нибудь популярный десерт, и мы не просто теряем продажи, мы можем потерять клиента. Исправить это легко — усовершенствовать системы планирования, прогнозирования и распределения. По моим оценкам, это позволяет повысить продажи на 3—7%.

Сейчас также удачное время для того, чтобы укрепить коммуникацию с потребителями. Многие игроки рынка сократят свои расходы на маркетинг. А мы можем, пусть даже сократив число маркетинговых меропр-



ятий, сделать их масштабнее, проинвестировать в более яркие и крупные события, чтобы стать заметнее.

Также в это время разумно и оправданно инвестировать в бренд, еще точнее сфокусироваться на своей целевой аудитории и еще лучше знать ее потребности.

Культура потребления в России растет: потребитель пресыщается, ждет новых продуктов или нового качества. Поэтому имеет смысл расширять ассортимент, вводить новые функции и услуги, которые важны для клиентов. Это и повод еще раз заявить о себе на рынке, и способ показать внимание к клиенту — что мы постоянно думаем о нем.

Более того, запросы потребителей в кризис могут быть даже выше. Не поехав в отпуск, он будет «добирать» недополученные удовольствия в других местах — кино, кафе, ресторанах и т. д. И компании на B2C-рынках могут воспользоваться этим моментом.

McKinsey: *А как в этой ситуации меняется роль руководителя службы маркетинга и продаж?*

Дмитрий Горшков: Роль директора по маркетингу очень сильно поменялась за последние годы. Если важнейшей частью этой работы десять лет назад было выстраивание прямых контактов с клиентами, сегодня для нас главный вызов — поиск и реализация лучших мировых практик в различных областях, далеко не только в металлургии, более глубокое понимание клиентов и настройка нашего ценностного предложения.

Что касается приоритетов бизнеса, «Северсталь» — уже одна из самых эффективных металлургических компаний мира по затратам. Теперь наша основная возможность — зарабатывать больше на взаимодействии с клиентами, выстраивая все новые сервисы, новые возможности для них. Мы назвали этот год «годом клиента» и реализуем множество новых инициатив. Причем клиентоориентированность начинается с клиентоориентированности внутри — когда разные департаменты видят друг в друге партнеров и стараются обеспечивать надлежащий сервис.

Сергей Чебаненко: Если раньше к отделу маркетинга относились как к внутреннему рекламному агентству и службе поддержки продаж,



Сергей Чебаненко

- Директор по маркетингу сети «Шоколадница»
- Родился в г. Санкт-Петербурге

Образование:

- Балтийский государственный технический университет
- Bodo Graduate School of Business

Профессиональный опыт:

- С 2015 г. по настоящее время — директор по маркетингу сети «Шоколадница»
- Апрель — ноябрь 2014 г. — директор по маркетингу «Международный аэропорт Домодедово»
- Апрель 2011 г. — март 2014 г. — директор по маркетингу, член правления ОАО «МегаФон Ритейл»
- Апрель 2004 г. — март 2011 г. — консультант, консалтинговая компания «Стратегика»

то сейчас его роль усиливается. Да, по-прежнему ключевые решения в области маркетинга часто принимает генеральный директор. Но сейчас возникает понимание, что маркетологи — это действительно эксперты, к их работе проявляют больше уважения. Маркетологи будут все меньше заниматься рекламой, их задачей будет укреплять знание рынка и понимание потребителя, корректировать соответствующим образом предложение компании. В сегодняшней макроэкономической ситуации маркетологи должны проявлять инициативу: они должны знать клиента и рынок вообще, понимать, насколько высок риск стагнации или смещения спроса в более низкий ценовой сегмент.

Крайне важно просчитывать экономическую целесообразность маркетинговых мероприятий: сколько они приносят выручки, сколько приносят прибыли. Директору по маркетингу нужно понимать, что сейчас важнее для компании — рост, эффективность, свободный денежный поток. Директор по маркетингу должен больше общаться с генеральным директором компании, выстраивать доверие — это тоже его работа.

Юлия Сафонова: За последний год в нашей компании произошли серьезные изменения: мы пересмотрели позиционирование нашего бренда, определились, с какими функциональными характеристиками он должен ассоциироваться. Вместе с этим поменялась и роль руководителей отделов маркетинга. У нас матричная система, и в каждом структурном подразделении есть служба маркетинга, отвечающая за развитие и продвижение своих торговых марок. Но при этом мы объединили усилия для продвижения общего бренда «Технониколь», для создания единого образа бренда на рынке. Поэтому изменились и мои задачи. Я не просто отслеживаю, как наш бизнес транслирует идею и позиционирование бренда, но работаю над тем, чтобы вся наша продукция выстраивалась в единую и понятную для конечного потребителя архитектуру.

McKinsey: *Маркетинг во всем мире переходит на новые технологические платформы. Как ваша компания использует эти новые решения?*

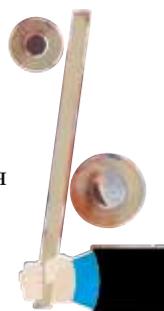
Сергей Чебаненко: Развитие технологий и появление «больших данных» — это вызов для маркетинга. Сейчас маркетологи работают одними и теми же методами (реклама на телевидении и в прессе, билборды и т. д.) с широкой аудиторией, не разделяя старых и новых клиентов. А точнее, про старых клиентов практически забывают и в основном общаются с новыми, потенциальными потребителями. Цифровые технологии позволяют дифференцировать эту коммуникацию: мы в состоянии увидеть, насколько давно тот или иной человек стал нашим клиентом.

Наша задача как B2C-бизнеса — узнать о каждом клиенте столько, сколько знают о своих клиентах B2B-компании, и сформулировать



для каждой категории клиентов отдельное предложение. Мы обдумываем возможность создать платформу коммуникаций, с помощью которой можно адресно общаться с постоянными гостями наших кафе. Или, например, регулярно делать специальные предложения тем посетителям, которые пользуются Wi-Fi. Нам важно понимать и тех потребителей, которые в наши кофейни пока не ходят, и общаться с ними.

Новые технологии также позволяют изменить опыт нашего клиента как до прихода в кофейню, так и после. Например, он может зайти на наш сайт или открыть наше приложение, сделать заказ заранее — выходя из метро недалеко от нашей кофейни. А в самом кафе у клиента появится возможность сделать заказ или расплатиться без официанта, узнать, сколько времени будет готовиться блюдо. И в это время мы можем сделать другие индивидуальные предложения. Наконец, после покупки клиент может порекомендовать нас другим людям. Для маркетолога важно держать весь этот путь потребителя в уме и понимать, какие технологии он может задействовать на каждом этапе.



Зинаида Хохлова: Сегодня потребитель решает, как удовлетворить свои потребности, буквально на бегу. Он начинает свой путь в мобильном приложении, потом переключается на интернет-канал, затем может позвонить или зайти в отделение. И этот процесс постоянно прерывается: две минуты здесь, три минуты там. Это серьезно меняет задачи по сбору и анализу информации. Например, мы знаем, какими каналами пользуются наши клиенты: 80% делают первые шаги через поиск в интернете. Но только 20% принимают решение — заполняют заявку, совершают покупку — на площадке, которую находят в интернете. В какой момент они принимают решение? Когда правильнее обратиться к ним? Это вопросы куда более сложные, и имеющиеся технологические решения пока ответов на них не дают.

Еще пять лет назад было принято считать, что главный драйвер принятия потребительских решений — это мнения друзей, родственников, знакомых. Сегодня на первое место выходят рекомендации в социальных сетях, поступающие от совершенно незнакомых людей.

Цифровое пространство, по сути, вырывает бренд из ваших рук. Классические маркетологи привыкли выступать в формате монолога: они говорят и предполагают, что их должны слушать. Сегодня все важнее становится умение работать в том пространстве, в котором живет ваша аудитория, правильно управлять негативом, поднимать наверх позитив, строить общее информационное поле так, чтобы потребителю было ясно: ваша компания вызывает доверие.

Есть и другая проблема. У маркетологов теперь есть доступ к очень подробной аналитике рынка и потребительского поведения. Но при всех плюсах этой аналитики она может накладывать и серьезные ограничения. Порой наступает паралич: данных очень много, а маркетологи любят изучать данные, и в итоге вместо того, чтобы действовать, они все глубже и глубже погружаются в анализ. Поэтому успешность внедрения Big Data зависит не столько от того, научились ли вы собирать все мыслимые данные, сколько от того, научились ли вы эти данные использовать. Где и когда остановиться, как найти золотую середину — это еще один большой вызов для маркетолога.

Юлия Сафонова: Рынок строительных материалов меняется не столь быстро, как рынки FMCG или потребительской электроники. Во многом это связано с тем, что потребителю важно использовать материалы, проверенные временем и вызывающие доверие. И все же мы видим определенные изменения в поведении потребителя. В частности, это развитие онлайн-каналов: люди активно используют интернет-площадки, где получают информацию о стройматериалах и покупают их. Поэтому я и мои коллеги особое внимание уделяем digital-маркетингу. Другой тренд — это работа с базами данных и учет показателей при построении планов и прогнозов. Данных, которые необходимо учитывать для проведения корректного анализа, сейчас значительно больше, и прогнозирование продаж и рынка поэтому становится сложнее. Поэтому точно предсказать, что будет происходить со спросом и предложением через пять лет, практически невозможно, а с учетом нынешней экономической ситуации возможно строить детальные прогнозы не более чем на год-два.



Дмитрий Горошков: Мы уже давно работаем над тем, чтобы отстроить наш бизнес на электронных платформах. Мы используем CRM, развиваем мобильное приложение для клиентов, а наша электронная торговая площадка по продаже металлопроката — крупнейшая в России. Мы строим интегрированное планирование, которое объединяет наши производственные, сбытовые, закупочные и логистические подразделения, а также позволит лучше обслуживать клиентов и повысить эффективность нашего портфеля.

Big Data — системы и алгоритмы, которые позволяют на основе больших массивов данных анализировать предпочтения клиентов и предсказывать их будущее поведение, — также очень важная для нас тема. Мы уже используем сценарное моделирование спроса и ситуации на рынках. Пока это не столь сложные модели, о которых иногда приходится читать в прессе, но мы очень интересуемся этими тенденциями и видим в них будущее.



McKinsey: *Как руководителю службы маркетинга оценить степень своей успешности? Как это делаете вы?*

Юлия Сафонова: Если компания благодаря вашим действиям смогла выйти на новый уровень по восприятию бренда, его узнаваемости и лояльности в условиях жесткой конкуренции, то вы на правильном пути. Другой маркер, определяющий вашу успешность в маркетинге, — это умение использовать маркетинговые инструменты для достижения необходимых показателей в продажах при условии оптимизации бюджетов.

Зинаида Хохлова: Сложнее всего — продемонстрировать всей организации ту ценность, которую приносит бизнесу маркетинг, показать, что чем лучше мы понимаем нашего клиента, тем лучше мы можем продавать, делать продукты и более интересными для рынка, и более прибыльными для компании. Это сложная, последовательная, повседневная работа. Секрет не в том, чтобы придумать и продать руководству гениальную, креативную идею, а в том, чтобы иметь четко проработанную и понятную стратегию, знать, на какую аудиторию мы ориентируемся, и дальше — исследовать, тестировать, проводить количественный и качественный анализ. Важно уметь строить дискуссию, отталкиваясь не от того, что нравится лично вам, а от того, что в наибольшей степени поможет решить стоящие перед компанией задачи.

Важно и выстраивать отношения со стейкхолдерами. Если вас не воспринимают как профессионала, то и к фактам, которые вы представите, возможно, будет другое отношение. Ведь маркетинг — это не математика, где возможно единственно верное решение. В маркетинге есть сотни возможных вариантов, и это всегда вопрос дискуссии — решить, какой путь самый короткий, самый эффективный, самый правильный на данный момент.

Дмитрий Горошков: Успех компании никогда не бывает плодом усилий одного человека или маленькой группы людей. Секрет успеха «Северстали» — в том числе в системе целей, над которой мы работали много лет и которая позволила объединить все подразделения вокруг центральной идеи нашего бизнеса. Благодаря этому мы многого добились в области затрат — люди постоянно стараются превзойти и конкурентов, и самих себя, — и надеюсь, что того же удастся достичь и в области клиентоориентированности. *В*