



Директор по маркетингу: второе рождение

Дмитрий Савицкий, Марк Сингер

В настоящее время должность директора по маркетингу переживает второе рождение. Довольно распространенные упрощенные представления о ней — «человек, который занимается рекламой» — основывались на стереотипах, которые, в общем-то, никогда корректно не отражали круг обязанностей, выполняемых многими директорами по маркетингу. А уж сегодня подобные представления и вовсе устарели.

В целом за последние несколько лет значительно расширился перечень должностей топ-менеджеров, в которых так или иначе присутствует маркетинговая составляющая. Директора по развитию отношений с клиентами, по обслуживанию потребителей, по работе с заказчиками, по цифровым технологиям... Такое многообразие не только отражает углубляющееся понимание взаимосвязи между развитием бизнеса и удовлетворенностью клиентов, но и свидетельствует о том, что важная роль маркетинга в укреплении этой взаимосвязи сегодня осознается все более четко.

Дмитрий Савицкий — партнер McKinsey, Москва
Марк Сингер (Marc Singer) — старший партнер McKinsey, Сан-Франциско

Такой сдвиг в восприятии во многом обусловлен прорывами в развитии цифровых технологий. Появление инструментов и процессов на основе цифровых платформ повлекло за собой изменение ассортимента продукции и методов продаж, в корне перевернуло традиционные механизмы взаимодействия с клиентами, породило изобилие новых каналов обслуживания, новых конкурентов и привело к тому, что компаниям стало гораздо сложнее пробиваться сквозь окружающий «белый шум» на рынке.

Под влиянием всех этих изменений набирает обороты такая тенденция, как коммодитизация, то есть продукты и услуги становятся все более и более обезличенными. Цифровые технологии стирают границы между отраслями, причем это касается даже устоявшихся направлений бизнеса, предлагающих «традиционные» продукты, — таких как телекоммуникационный сектор и страхование. Эта же самая прозрачность обусловила радикальное сокращение сроков существования любых новых коммерческих преимуществ. «Мы тратим массу времени на то, чтобы вывести продукт на рынок, но при этом нам приходится учитывать, что после запуска продукта мы будем иметь стартовое преимущество не более полугода, — говорит Гэри Букер, директор по маркетингу компании Dixons Retail. — И пока наши конкуренты нас догоняют, мы должны переключаться уже на что-то следующее».

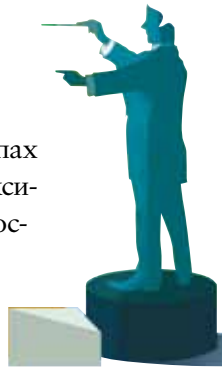
Все эти тенденции усилили и усложнили роль директора по маркетингу. Обеспечение темпов роста, опережающих рынок, все чаще зависит от дифференциации предложения для клиентов и укрепления отношений с ними. Это, в свою очередь, требует не только высокого профессионализма в области маркетинга, но и максимальной интеграции маркетинговой деятельности в структуру организации в целом. Добиться этого нелегко, но игра стоит свеч: как показывает наше недавнее исследование, компании с развитыми компетенциями в области маркетинга демонстрируют такие темпы роста выручки, которые превосходят среднерыночные показатели в два-три раза.

В разных секторах конкретные функции директора по маркетингу, разумеется, неодинаковы, однако мы выделили три важные задачи, решать которые в настоящее время должны все без исключения руководители, занимающие эту должность.

Анализировать ситуацию на основе надежных данных и делать выводы, позволяющие стимулировать рост

Формирование четкого, содержательного представления о конъюнктуре рынка и механизмах принятия потребительских решений — задача номер один для сегодняшнего директора по маркетингу. «Когда начинаешь интересоваться, кто именно задает „провокационные“ вопросы

и агитирует за всяческие перемены с учетом потребностей клиента, — говорит Тарик Шаукат, директор по маркетингу компании Caesars Entertainment, — выясняется, что это те сотрудники, которые находятся к клиенту ближе всех и обладают наиболее достоверной информацией. То есть фактически это те, кто так или иначе связан с маркетингом». В 2013 г. компания McKinsey провела исследование DataMatics, посвященное использованию информационных технологий для анализа данных о клиентах. Как показывают результаты этого исследования, те компании, которые активно анализируют сведения о клиентах и потребительское поведение, в среднем вдвое чаще демонстрируют показатели прибыли на уровне выше среднерыночных по сравнению с теми, которые не уделяют должного внимания такому анализу. Кроме того, первые из указанных компаний опережают вторые на всех этапах жизненного цикла клиента; они в девять раз чаще обеспечивают максимальный уровень лояльности клиентов и в целых 23 раза чаще превосходят менее склонных к аналитике игроков по показателям приобретения новых клиентов. Однако для достижения таких результатов приходится обрабатывать горы информации, чтобы обнаружить и систематизировать сведения, ускользнувшие от внимания других, а затем сформировать организационные навыки, позволяющие максимально быстро и эффективно использовать эти сведения с целью опередить рынок по темпам роста.



Например, в крупной компании, занимающейся гостиничным бизнесом, директор по маркетингу может использовать аналитические методы, чтобы не только выяснять, какие объекты или категории объектов пользовались более высоким или более низким спросом в выходные, но и отслеживать, какую динамику при этом демонстрировали основные клиентские сегменты. Если данные показывают, что прибыльные «туристы выходного дня» в среднем сократили продолжительность своего пребывания в гостиницах, маркетологи могут разработать соответствующие привлекательные предложения, включая различные бонусы, такие как возможность выписки после расчетного часа или определенные бесплатные услуги, с целью изменить потребительское поведение в нужную сторону и не допустить сокращения выручки.

Благодаря углубленному анализу таких данных можно повысить рентабельность инвестиций в маркетинг на 10—20% и обеспечить средний рост прибыли на уровне 14%. Однако лишь 30% компаний считают, что они достаточно хорошо знают потребности своих клиентов, чтобы понять, какие мероприятия способны обеспечить рост.

Чтобы с полным правом участвовать в разработке корпоративной бизнес-стратегии, директор по маркетингу должен уметь преобразовывать выводы о поведении клиентов в такую форму, которая → с. 12

Как повысить эффективность функции маркетинга и продаж: рекомендации генеральному директору

Сделайте директора по маркетингу руководителем высшего звена.

Этот практичный подход позволяет не только учитывать мнение клиентов при выполнении основных процедур по планированию, но и давать директору по маркетингу целостное общее представление обо всем, что происходит в компании. Привлекая директора по маркетингу к активному участию в совещаниях руководителей, генеральный директор компании Caesars Entertainment Гари Лавмен продемонстрировал всем остальным, что он относит маркетинг к числу основных движущих сил бизнеса. И поэтому маркетологи участвуют в анализе экономической деятельности, стратегическом планировании и даже в финансовом анализе.

Сделайте директора по маркетингу связующим звеном между подразделениями. В процессе принятия решений клиенты в среднем используют шесть каналов обмена информацией. Зачастую контроль над этими каналами распределен между разными подразделениями компании. Эта последовательность этапов (так называемый «процесс взаимодействия с клиентом») подчеркивает одну из важнейших задач в сегодняшнем мире бизнеса: руководителям, ответственным за развитие брендов, необходимо объединить усилия различных функциональных направлений внутри организации, чтобы согласованно и последовательно обеспечивать единый уровень качества обслуживания клиентов. Если компании удастся существенно преуспеть в улучшении взаимодействия с клиентами, у нее появляется возможность увеличить темпы роста доходов на 10—15% и снизить расходы на обслуживание клиентов на 15—20%. Генеральный директор Phillips Healthcare Дебора ди Санцо регламентировала процесс разработки новых продуктов — от создания концепции до вывода на рынок. Этот процесс охватывает производственные подразделения, отдел по работе с клиентами, научно-исследовательские подразделения, специалистов по клиническим испытаниям, отдел продаж, операторов цепочки поставок и группы сервисного обслуживания.

Сами примите активное участие в маркетинговой деятельности.

Значительная часть работы генерального директора на самом деле связана с маркетингом, с продвижением компании на рынке. Крайне важно, чтобы генеральный директор принимал участие в разработке маркетинговой стратегии, а не просто получал ее в готовом виде. Генеральный директор Essent Эрвин ван Латхем лично участвовал в отборе специалистов по маркетингу и во многих случаях сам проводил собеседования с кандидатами на руководящие должности. Глава компании Philips Healthcare Дебора ди Санцо проводит совещания с директорами по маркетингу раз в две недели.

Разработайте содержательный план для службы маркетинга. В большинстве компаний есть маркетинговый план, но удивительно, как редко у руководителей есть план работы для самой службы маркетинга. В качественно подготовленном плане работы маркетинговой службы подробно описывается, что будут делать маркетологи, чтобы достичь коммерческих целей компании. Помимо этого, маркетинговый план должен быть четко согласован с бизнес-планом и планом операционной деятельности организации, чтобы, например, производственные подразделения были готовы обеспечить выпуск дополнительных партий продукции согласно запланированным мерам по стимулированию продаж со стороны маркетинговой службы или чтобы был набран и обучен торговый персонал перед выводом на рынок новых продуктов.

Наладьте прямую связь между вами (генеральным директором) и клиентами.

Директор по маркетингу должен обеспечивать всех остальных сотрудников организации подробной информацией о поведении клиентов, полученной в результате тщательной аналитической работы и позволяющей глубоко понять все аспекты взаимодействия с клиентами. В отчеты по эффективности для высшего руководства необходимо включить ключевые показатели эффективности, которые охватывают параметры взаимодействия с клиентами, определяющие перспективы дальнейшего развития. В компании Ford решили создать такой механизм, который позволил бы руководителю отдела по работе с социальными интернет-ресурсами связываться напрямую с генеральным директором компании Аланом Мулалли. В один прекрасный день сотрудники отдела обратили внимание на следующую запись в сети Twitter: «Вообще я предпочитаю Volkswagen и Audi, но сейчас я за рулем этой новой машины — Edge Sport, и я думаю, что она реально крутая». Руководитель отдела по работе с социальными интернет-ресурсами попросил автора записи прислать свой номер телефона. Сразу же после этого — пока водитель еще был на тест-драйве — ему позвонил генеральный директор компании Ford и поблагодарил его за то, что он проявил интерес к модели Edge Sport.

Дайте директору по маркетингу больше полномочий для эффективного контроля бизнес-процессов во всей организации.

Еще один показательный пример успешного взаимодействия между различными функциональными направлениями — организация маркетинговой деятельности в группе компаний Starwood Hotels & Resorts Group. Эта группа задалась целью разработать модели идеального обслуживания клиентов для всех своих брендов — от St. Regis до Sheraton Four Points — и всех точек взаимодействия — от консьержа в вестибюле гостиницы до социальных интернет-ресурсов. Сотрудникам компании Starwood удалось существенно увеличить показатели «доли в кошельке клиента» благодаря следующим результатам: согласованные стандарты обслуживания клиентов в разных гостиничных сетях, соблюдаемые всеми службами, распределение ответственности за контроль отдельных точек взаимодействия между подразделениями, реализация индивидуального подхода к информационному наполнению веб-сайта группы и содержанию почтовой рассылки, а также — самое главное — признание своей ответственности за результат.

будет понятна и информативна для высшего руководства. Дебора ди Санцо, генеральный директор Philips Healthcare, некогда занимала должность директора по маркетингу. Она знала, что ей необходимо завоевать доверие главы и членов правления компании, чтобы эффективно влиять на разработку и реализацию стратегии. «Чтобы завоевать такое доверие, — говорит она, — вы должны излагать свою позицию убедительно и авторитетно, опираясь на факты. И лучше всего, если ваши маркетинговые планы будут обеспечивать рентабельность инвестиций». Аналитические выводы в отношении клиентской базы, сделанные на основе надежных данных, как раз и позволяют директору по маркетингу действовать именно таким образом.

Разрабатывать оптимальные стратегии и процессы, позволяющие реализовывать концепцию развития компании в условиях многоканальной системы обслуживания клиентов

В наше время стало очень модно рассуждать о том, как сложно сейчас заниматься маркетингом. При этом, однако, гораздо реже поднимается вопрос о тех профессиональных, в том числе тактических навыках, которыми должен обладать директор по маркетингу, чтобы эффективно выполнять свою работу. Механизмы взаимодействия клиентов с компанией сложны, они охватывают всю организационную структуру. Даже кажущиеся на первый взгляд простыми действия, такие как просмотр ассортимента или покупка товара, зачастую состоят из нескольких шагов, каждый из которых затрагивает ту или иную часть бизнеса. Клиент имеет возможность зайти в интернет, сравнить продукты, просканировать штрихкоды, выполнить поиск и обратиться к исполнителю заказа. Чтобы обеспечить стабильно высокое качество обслуживания на всех этих этапах взаимодействия с клиентом, необходимы комплексное мышление в масштабах всей системы и единый интегрированный подход к предоставлению услуг. Точечные решения, касающиеся по отдельности колл-центра, магазина или сайта, в условиях многоканальной системы уже не работают — во всяком случае, они не позволяют обеспечить максимально эффективное и качественное обслуживание, благодаря которому можно увеличить выручку на величину до 15% и сократить затраты на величину до 20%.

В основе любой грамотно проработанной структуры взаимодействия лежит четкое понимание потребностей клиентов и навыков персонала, непосредственно работающего с клиентами. Это предполагает построение схем рабочих процессов и во многих случаях их оптимизацию с целью обеспечить бесперебойное качественное предоставление услуг. Чтобы планомерно и осознанно свести все эти аспекты воедино, директор по маркетингу все чаще должен выступать в роли главного руководителя, который — официально или неофициально, единолично или вместе с другими руководителями — несет финансовую ответственность

за результаты своей деятельности и тем самым напрямую отвечает за обеспечение роста выручки. Такая практика, предусматривающая восприятие результатов с позиций доходов и расходов, имеет важнейшее значение. Вот что говорит по этому поводу Аби Комбер, глава маркетинговой службы компании British Airways: «Финансовая ответственность — чрезвычайно мощный инструмент. Директора по маркетингу должны знать показатели прибыли на каждый фунт стерлингов, вложенный в маркетинг, и должны понимать, как они соотносятся с итоговой прибылью компании».

Кроме того, в настоящее время результативность работы директоров по маркетингу часто оценивается исходя из того, насколько эффективно им удастся выстраивать и контролировать организационную структуру, охватывающую все направления бизнеса. Сегодня специалисты по маркетингу создают центры по совершенствованию бизнес-процессов, особенно на базе цифровых платформ, для консультирования и поддержки бизнес-единиц и функциональных подразделений, чтобы они могли предоставлять необходимую информацию нуждающемуся в ней человеку в нужном месте и в нужное время.

Например, для достижения плановых финансовых показателей директор по маркетингу одной из компаний, работающих в сфере технологий, задался целью сократить продолжительность цикла продаж. Анализ имеющихся данных показал, что наиболее ощутимо на результаты продаж влияли первоначальные встречи торговых представителей с потенциальными клиентами и запросы конкурсных предложений. Тогда маркетингологи в сотрудничестве со специалистами по ИТ разработали приложение для iPad, с помощью которого торговые агенты могли составлять списки клиентов и получать подробные сведения о них, включая информацию о важных факторах принятия потребительских решений и потребительских приоритетах, обновленные данные о состоянии дел и другие полезные сведения. Благодаря этому менеджеры по работе с клиентами смогли уделять пристальное внимание актуальным для клиентов проблемам и устанавливать тесные доверительные отношения с заказчиками. Кроме того, при содействии финансовой службы и менеджеров по различным продуктам директор по маркетингу сумел добиться того, чтобы при подготовке запросов конкурсных предложений использовались сведения о ценах и контрольные показатели, что позволило повысить качество запросов и сократить сроки рассмотрения предложений.

Аналогичным образом, когда с применением средств интернет-аналитики на одном из сайтов о выдаче кредитов на обучение был выявлен всплеск количества уникальных посетителей, директор по маркетингу помог скоординировать процесс рассмотрения заявок. Чтобы привлечь ценных

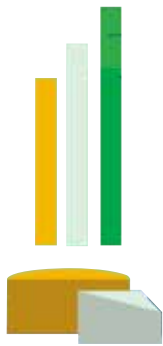
клиентов с низким уровнем рисков невозврата кредитов, директор по маркетингу совместно со специалистами по управлению рисками принял меры, позволившие ускорить процесс одобрения кредитов. Кроме того, вместе с сотрудниками колл-центра и специалистами по ИТ на сайте была установлена система интерактивного взаимодействия, облегчившая клиентам заполнение необходимых форм в режиме реального времени, — благодаря этому снизилось количество посетителей, предпочитавших затем перейти на сайт конкурента. А когда анализ данных о клиентах показал, что соискатели кредитов более охотно общались с живым человеком, а не с автоматизированной системой, служба маркетинга помогла выделить специального сотрудника, который работал с каждым клиентом. Все эти меры помогли банку увеличить объемы кредитования, что стало весьма ощутимым подспорьем для директора по маркетингу в общении с другими руководителями.

Становиться связующим звеном, стимулирующим преобразования в масштабах всей организации

В настоящее время практически все компании во всех отраслях так или иначе сталкиваются с необходимостью преобразований, поскольку новые технологии, инновации и модели потребительского поведения кардинальным образом меняют прежние, устоявшиеся бизнес-модели. Когда речь заходит о преобразовании организационной структуры, само собой разумеется, что руководители высшего звена, начиная с генерального директора, должны играть в этом процессе ведущую роль. Однако роль директора по маркетингу имеет особое, поистине уникальное значение для успешной реализации преобразований. Глубокое знание моделей потребительского поведения и рыночных тенденций по умолчанию предполагает, что именно директор по маркетингу должен определять, какие преобразования действительно необходимы. Более того, именно директор по маркетингу должен затем стимулировать этот процесс и содействовать осуществлению необходимых преобразований в масштабах всей организации.

«Вы должны быть в состоянии контролировать темпы преобразований в вашей компании, чтобы своевременно реагировать на запросы клиентов и успевать адаптироваться к способам их взаимодействия с вами», — говорит Аби Комбер.

Чаще всего наиболее очевидными являются те преобразования, которые касаются обслуживания клиентов. Обеспечить стабильное единое взаимодействие с клиентом на всех этапах в масштабах всей организации — важнейшая задача, поскольку сегодня клиенты «наказывают» компании, неспособные предоставлять качественные услуги. В банках, например, наблюдается очень сильная корреляция



между стабильностью взаимодействия с клиентами и общим качеством их обслуживания. Когда мы поручили группе тайных покупателей посетить 50 отделений различных банков и связаться с 50 банковскими колл-центрами, анализ результатов показал, что среди низкоэффективных игроков уровень обслуживания в разных отделениях одного и того же банка различался значительно сильнее, чем в разных банках как таковых.

Однако директор по маркетингу не в состоянии обеспечить улучшение взаимодействия с клиентами исключительно своими силами. Для этого необходимо, чтобы он работал в тесном сотрудничестве с другими руководителями компании, отвечающими за различные этапы этого взаимодействия. В частности, директор по маркетингу должен вместе с руководителем службы продаж, директором по производственным вопросам, начальником центра обслуживания клиентов и другими заинтересованными лицами составить подробную схему, отражающую, что именно делают клиенты в ходе того или иного варианта взаимодействия с компанией, какие функциональные подразделения отвечают за те или иные аспекты работы с клиентами и что каждое из них должно сделать, чтобы обеспечить стабильное и максимально высокое качество обслуживания. В этой связи, когда столь многим корпоративным подразделениям приходится объединять усилия для формирования оптимальной схемы взаимодействия с клиентами, директор по маркетингу должен выступать в роли связующего звена в масштабах всей организации.

Эта связующая роль распространяется и на другие аспекты бизнеса, включая предоставление продуктов и услуг. «Маркетинг выполняет функцию интегратора на всех этапах сквозного процесса деятельности компании, — отмечает Дебора ди Санцо. — Если у вас нет службы маркетинга по-настоящему мирового уровня, ваши коммерческие решения не будут соответствовать требованиям рынка».

В компании Philips Healthcare такая интеграция воплощена в форме «Большого маркетингового плана». В основе этого плана лежит изложенная на 15 страницах концепция, в которой подробно описано, что должны делать различные организационные единицы и как должны взаимодействовать между собой различные функциональные подразделения, чтобы вывести на рынок тот или иной продукт. Контролирующую и координирующую роль в этом процессе играет именно служба маркетинга.

Генеральный директор нидерландской энергетической компании Essent Эрвин ван Латхем подчеркнул значимость этого умения налаживать связи, описывая качества, которые он хотел бы видеть у директора по маркетингу: «Мы искали человека, который обладал бы опытом

ведения маркетинга с опорой на фактические данные, причем этот человек должен был превосходно уметь располагать к себе окружающих, уметь притягивать к себе людей и заражать их своим энтузиазмом, чтобы они потом вполне осознанно стремились реализовать ту концепцию и достичь тех целей, которые мы сформулировали».

В ходе осуществления преобразований в масштабах организации директору по маркетингу все чаще предлагается не ограничиваться ролью координатора мероприятий, связанных только с продуктами, услугами и качеством обслуживания. Директора по маркетингу, обладающие развитыми коммуникативными и творческими навыками, все активнее берутся за продвижение преобразований, касающихся корпоративной культуры как таковой. Например, в свое время директор по маркетингу British Airways лично возглавил процесс использования социальных сетей с целью превратить компанию в значительно более прозрачную организацию, ориентированную на интересы клиента. Благодаря этим усилиям взаимодействие с клиентами превратилось из одностороннего информирования в активный диалог.

«Сейчас British Airways стала гораздо более открытой структурой, чем каких-нибудь десять лет назад», — отмечает Аби Комбер.

Чтобы добиться изменений в корпоративной культуре, некоторые директора по маркетингу начинают теснее сотрудничать с кадровой службой. Вот что говорит по этому поводу Питер Марки, директор по маркетингу британской почтовой компании Post Office: «Отношения с директором по работе с персоналом играют для меня очень важную роль, поскольку многое из того, что мы делаем вместе в рамках маркетинга и продвижения бренда, так или иначе связано с преобразованием корпоративной культуры нашей организации. Поэтому директор по работе с персоналом просто обязан быть моим лучшим другом».

Такое партнерство, помимо прочего, помогает формировать правильную систему стимулирования. Например, у одной крупной диверсифицированной компании возникла необходимость вовлечь 500 тыс. сотрудников в реализацию нового проекта, направленного на повышение качества обслуживания клиентов. Для этого компания установила взаимосвязь между показателями результативности работы с клиентами и показателями операционной эффективности, а затем приоритизировала их исходя из того, насколько эти показатели могли обеспечить повышение уровня удовлетворенности клиентов и укрепление рыночных позиций компании. Такой подход, предусматривающий использование взаимосвязанных показателей, послужил основой для развития системы стимулирования сотрудников, в том числе с помощью различных бонусов.

Не подлежит сомнению, что помимо всех тех сугубо профессиональных навыков, которые необходимы для овладения искусством маркетинга, директор по маркетингу должен довести до совершенства и навыки межличностного общения — без этого добиться подлинного успеха ему не удастся. Формирование тесных рабочих отношений с другими руководителями высшего звена, «наведение мостов» между функциональными подразделениями, открытость в своих действиях, наглядная демонстрация значимости маркетинга и содействие другим руководителям в достижении успеха — вот те ключевые факторы, которые все чаще определяют способность директора по маркетингу по-настоящему эффективно выполнять свои функции.

Необходимость решать важнейшие задачи в масштабах всей организации создает для директора по маркетингу немало сложностей. Но она же и повышает престиж этой должности — именно этим отчасти объясняется тот факт, что средний срок пребывания на посту директора по маркетингу в компаниях из списка Fortune 100 приближается к 45 месяцам (по данным компании Russell Reynolds), что почти вдвое больше прежних 23 месяцев, ранее считавшихся нормой. Директора по маркетингу, которые во всех своих решениях опираются на надежные данные, выстраивают эффективные связи внутри организации и используют свой опыт и деловые качества для достижения темпов роста на уровне выше среднего, вполне могут рассчитывать на то, что их авторитет и влияние в скором времени значительно возрастут. *B*