

**ВРЕМЯ  
ДЕЛАТЬ**

**БИЗНЕС**

**ИЗВЛЕЧЬ МАКСИМАЛЬНУЮ  
ВЫГОДУ И ОТКРЫТЬ  
НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ  
НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ**

**ЕЛЕНА ПОНОМАРЕВА**

**МИ∞**

МИФ Бизнес

Елена Пономарева

**Время делать бизнес. Извлечь  
максимальную выгоду и  
открыть новые возможности  
на российском рынке**

«Манн, Иванов и Фербер»

2024

УДК 330.341.2

ББК 65.010.12

## **Пономарева Е.**

Время делать бизнес. Извлечь максимальную выгоду и открыть новые возможности на российском рынке / Е. Пономарева — «Манн, Иванов и Фербер», 2024 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-195836-9

Кандидат экономических наук Елена Пономарева, среди клиентов которой около 100 компаний разных отраслей, рассказывает о недавних изменениях, коснувшихся российского маркетинга, и о том, как найти возможности для своего бизнеса даже в меняющихся, кризисных условиях. Книга, написанная на основе данных последних исследований и многочисленных реализованных проектов, поможет собственнику и топ-менеджеру оценить обстановку внутри и вне компании: • Что происходит сегодня с российским бизнесом в целом? • Какие ошибки фатальны в условиях ценовых войн и снижения рентабельности? • Куда и почему от вас уходят клиенты? В чем вы проигрываете конкурентам? • Как создавать продукты, которые идеально соответствуют запросам потребителей? • Как научиться первым замечать новые тренды и окна возможностей? Как поставить это на поток? • Как сделать маркетинг в своей компании системным и эффективным? Все это в формате «бери и делай»: с готовыми практиками и подходами, опросниками и чек-листами. Время перемен – это время делать бизнес по-новому. Для кого книга Для собственников бизнеса и сотрудников, которые удерживают дело на плаву в сложной среде, ищут возможности в любой ситуации. Фишки книги – Свежие исследования и опросы – Взгляд профессионала на новый ландшафт Как читать книгу Для оценки состояния компании и понимания пути развития рекомендуется читать книгу от начала до конца, отвечая на вопросы в конце каждой части. От автора У этой книги важная задача: помочь вам разобраться, что происходит сейчас в бизнесе, и увидеть направления развития для вашей компании. Сегодня это, вероятно, единственная книга, дающая рекомендации по работе в новых условиях, в которые попал российский бизнес в феврале 2022 года.

Она будет полезна владельцам бизнеса и руководителям, перед которыми стоят новые вызовы и задачи по сохранению и спасению своих компаний. Я постаралась объединить в ней обзоры, размышления, наблюдения, рекомендации, практические инструменты, результаты исследований, ссылки на качественную бизнес-литературу и свой многолетний опыт. Все это – чтобы вы могли получить ответы на вопросы «почему именно так?», «что дальше?», «что стоит начать делать, а что перестать?», «что делать, чтобы...» и еще десятки других. Это взгляд на бизнес одновременно изнутри и снаружи: здесь вы найдете как описание основных маркетинговых и стратегических болячек российского бизнеса и рекомендации по их лечению, так и понимание того, что происходит в бизнесе в целом и в конкретных его сферах в частности.

УДК 330.341.2

ББК 65.010.12

ISBN 978-5-00-195836-9

© Пономарева Е., 2024

© Манн, Иванов и Фербер, 2024

## Содержание

От автора	7
Часть I. Российский бизнес до февраля 2022 года	9
Глава 1. Экономические факторы 2020–2022 годов	9
Глава 2. Основные ошибки российского бизнеса в маркетинге, продажах и стратегическом развитии	17
Конец ознакомительного фрагмента.	24

**Елена Пономарева**  
**Время делать бизнес. Извлечь**  
**максимальную выгоду и открыть новые**  
**возможности на российском рынке**

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Елена Пономарева, 2024

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2024

\* \* \*

*Моему научному руководителю, классику российского маркетинга, моей надежной поддержке и моему вдохновителю – доктору экономических наук, профессору Георгию Леонидовичу Багиеву с огромной любовью и благодарностью*

## От автора

У этой книги важная задача: помочь вам разобраться, что происходит сейчас в бизнесе, и увидеть направления развития для вашей компании.

Сегодня это, вероятно, единственная книга, дающая рекомендации по работе в новых условиях, в которые попал российский бизнес в феврале 2022 года. Она будет полезна владельцам бизнеса и руководителям, перед которыми стоят новые вызовы и задачи по сохранению и спасению своих компаний. Я постаралась объединить в ней обзоры, размышления, наблюдения, рекомендации, практические инструменты, результаты исследований, ссылки на качественную бизнес-литературу и свой многолетний опыт. Все это – чтобы вы могли получить ответы на вопросы «почему именно так?», «что дальше?», «что стоит начать делать, а что перестать?», «что делать, чтобы...» и еще десятки других.

Это взгляд на бизнес одновременно изнутри и снаружи: здесь вы найдете как описание основных маркетинговых и стратегических болячек российского бизнеса и рекомендации по их лечению, так и понимание того, что происходит в бизнесе в целом и в конкретных его сферах в частности.

Это квинтэссенция сотен маркетинговых и стратегических аудитов российских компаний, многочисленных рыночных исследований и более 100 реализованных проектов в сфере маркетинга и стратегического развития бизнеса – что гарантирует полное соответствие российской специфике бизнеса и маркетинга.

Здесь огромное количество рекомендаций и методик маркетинга, стратегического развития бизнеса и трендвотчинга в формате «бери и делай». Они помогают решить практически все задачи верхнего уровня компании любого размера, возраста и сферы. Каждая рекомендация проверена на практике мной, моей командой, нашими клиентами и партнерами.

Кроме того, вы получите доступ к чек-листам, шаблонам и многочисленным формам для заполнения, чтобы было удобнее мониторить ситуацию внутри и вне компании.

Много лет работая в сфере бизнес-образования и создав несколько авторских курсов, с уверенностью могу сказать: эта книга заменит прохождение полноценного курса по управлению маркетингом и стратегическому развитию бизнеса в кризисных (сложных) условиях.

### ***Что даст вам книга?***

Вы узнаете, в чем специфика российского бизнеса и маркетинга, что происходит в данный момент, каких изменений ожидать и почему слухи о скорой смерти российского бизнеса сильно преувеличены.

Вы поймете или еще раз убедитесь, что любые кризисы и переломные моменты – это не только разрушение привычного, но и окна возможностей. Узнаете, как генерировать идеи новых продуктов и проектов, как замещать ушедшие бренды, как управлять «новым» маркетингом, как находить стабильность в неопределенности, как использовать тренды – и многое другое в виде рекомендаций и в формате «бери и делай» для сохранения устойчивости и развития бизнеса.

Кроме того, вы заново узнаете свою компанию. Несмотря на то что все компании разные, маркетинговые и стратегические болячки у них очень похожи. Книга поможет начать их лечение и уже через три-четыре месяца существенно повысить эффективность маркетинга и продаж.

Вы сэкономите на дорогостоящем обучении и консалтинге. Формат «бери и делай», адаптированный к текущей ситуации, поможет быстро и эффективно определить стратегические ориентиры, найти зоны роста, перестроить маркетинг, увидеть окна возможностей, отстро-

иться от конкурентов, лучше понять своих потребителей, обосновать запуск новых проектов и др.

Вы получите ощущение островка стабильности и точки опоры в бурлящей и неопределенной внешней среде. Как говорят перед взлетом самолета, мы наденем маску сначала на вас, потом на ваш бизнес.

Вы получите подтверждение своим гипотезам, сгенерируете новые идеи и сможете эффективно их продать руководству или команде.

В случае уже реализующихся проектов вы сможете убедиться в правильности своих действий или внести необходимые корректировки.

Посмотрев на свою компанию с высоты (в рамках отрасли, рынка, экономики страны в целом или мировой экономики), вы увидите зоны роста и развития, которые раньше не замечали или не прорабатывали.

Наконец, вы повысите свою квалификацию в сфере маркетинга и стратегического развития бизнеса (или убедитесь в своих компетенциях), сверившись с актуальными требованиями к маркетологам и владельцам бизнеса.

Благодаря этому «Время делать бизнес» может надолго стать вашей настольной книгой.

### ***Как читать книгу***

«Время делать бизнес» можно читать как целиком, так и выбирая наиболее актуальные разделы и методики – для этого мы сделали максимально подробное оглавление. Шаблоны и чек-листы вы сможете использовать как непосредственно в книге, так и скачав их на сайте моей компании «Лаборатория трендов», пройдя по ссылке <http://t-laboratory.ru/mif-book> (паролем служит единственное англоязычное слово в [заключении](#) этой книги).



<http://t-laboratory.ru/mif-book>

Рекомендую сначала прочитать первую часть – «Состояние российского бизнеса до февраля 2022 года» и вторую часть «Бизнес в переломный момент», а затем переходить к третьей, практической части – «Актуальные инструменты для развития бизнеса», где собраны все инструменты, шаблоны, чек-листы и др. Более подробно о том, как пользоваться этими материалами, можно прочесть в начале третьей части.

Если у вас электронная версия, я все же советую купить и бумажную книгу: в ней удобнее делать заметки на полях, записывать идеи, использовать цветные стикеры и текстовыделители. Идеи требуют немедленной фиксации и отработки.

Также рекомендую обратить внимание на книги, упомянутые в примечаниях, – в них вы найдете более глубокую информацию по разным вопросам.

## Часть I. Российский бизнес до февраля 2022 года

### Глава 1. Экономические факторы 2020–2022 годов

В февраль 2022 года компании вошли с надеждами на восстановление после пандемии и испытывая влияние внешних факторов, свойственных практически всему российскому бизнесу (за исключением сырьевых гигантов) в последние несколько лет.

В 2020–2021 годах российские рынки впервые за много лет серьезно «почистились» за счет ухода наименее эффективных игроков и потерь в отраслях, наиболее пострадавших от пандемии. Кто-то не смог договориться с арендодателями. Кто-то потерял команду, которая оказалась нелояльной. Кто-то опустил руки и добровольно ушел с рынка. Больше шансов на выживание было у тех, кто даже во время приостановки работы думал о будущем и сохранял контакт с клиентами.

Одновременно с этим за время пандемии часть бизнесов успела перезагрузиться или полностью пересобраться, быстро сориентировавшись и сделав сначала ставку на «здесь и сейчас» (решение задач людей, оказавшихся в самоизоляции), а затем разглядев в ситуации точку перелома.

Со всех сторон повторявшаяся фраза «Как раньше уже не будет» оказалась правдой. Находясь на финальном (будем надеяться) этапе COVID-19, можно с уверенностью говорить о двух глобальных трендах, которые продолжают набирать силу:

- изменение моделей потребительского поведения;
- резко взлетевшая онлайн-сфера.

Об этом мы поговорим позже, а сейчас немного о ключевых внешних факторах.

#### Внешние факторы

*Экономический кризис, под влиянием которого мировая экономика находится с 2014 года*

Рост цен, колебания курсов валют, санкции 2014 года, цепочки поставок, нарушенные во время пандемии, – все это неизбежно повлекло за собой падение доходности бизнеса и снижение покупательной способности (платежеспособности) конечных потребителей и корпоративных клиентов.

*Общая неопределенность и нестабильность внешней среды и условий*

Об этом подробнее поговорим в [части II](#).

#### *Санкции*

Первая волна санкций относится к 2014 году. Основные сферы, которых они тогда коснулись, – нефтегазовый сектор, топливно-энергетический комплекс, банковская сфера и оборонная промышленность. Кроме того, были введены территориальные санкции против Крымского полуострова и персональные санкции против конкретных граждан России. Ответными мерами стали разработка российской платежной системы «МИР», эмбарго на импорт в Россию отдельных видов сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия из стран, поддержавших введение санкций, запрет на госзакупки легкой промышленности и др. Выросли

цены и возникли сложности с покупкой продуктов питания, которые не производили в России, например многих видов сыров и хамона. Также именно в этот период сократилась добыча рыбы, и она стала стоить иногда в разы дороже мяса.

Обычных потребителей санкции 2014 года коснулись меньше, чем в 2022-м: по данным ВЦИОМ, в марте 2017 года (спустя три года после введения санкций) 76 % россиян считали, что не стоит бороться за их отмену. Для сравнения, в 2015-м так думали 57 % опрошенных. Также, по мнению трети опрошенных в 2017 году, санкционная политика не оказала серьезного влияния на жизнь общества<sup>1</sup>.

Для бизнеса потери оказались существеннее. Банки потеряли доступ к «дешевым» деньгам (перекредитование в американских и европейских банках и доступ к рынку еврооблигаций), экспорт технологий в Россию существенно сократился (прежде всего ВПК, нефтегазовая промышленность и энергетика), снизился приток иностранных инвестиций и произошел значительный отток капитала из страны.

Здесь важно коснуться вопроса, почему вообще в России так слабо развиты некоторые сферы. Прежде всего, пройдя через развал СССР и крайне сложные 1990-е, Россия столкнулась с практически полным развалом части отраслей. Но с точки зрения макроэкономики это классическое проявление глобального разделения труда. Если затраты на производство в широком смысле (инвестиции, исследования и разработки, стоимость труда и т. п.) высоки, проще и выгоднее закупать за границей.

Но за неоспоримыми выгодами кроется существенный риск, с которым наша страна столкнулась еще в 2014 году и в полной мере сейчас, – критическая зависимость от импорта, снизить которую можно только в стратегической перспективе. Начались выстраивание альтернативных цепочек поставок и попытки наладить собственное производство там, где это можно сделать в кратчайшие сроки (6–12 месяцев).

Одновременно санкции привели к тому, что часть российских отраслей буквально проснулась, вступив в процесс импортозамещения в рамках государственной программы «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности»<sup>2</sup>. Основные меры поддержки и стимулирования бизнеса – это льготы, субсидии, софинансирование исследований, гранты, преференции российским компаниям при государственных закупках и пониженные кредитные ставки. Основные сферы, попавшие под действие программы, – сельское хозяйство, фармацевтическая промышленность, программное обеспечение, тяжелое машиностроение, авиастроение и судостроение.

Одни из лучших результатов импортозамещения получены в сельском хозяйстве и пищевой промышленности: в 2022 году страна находилась на высоком уровне продовольственной безопасности, что позволяло не слишком беспокоиться о том, как обеспечить население продуктами питания. Например, за первые три года санкций (2016 год к итогам 2013-го) производство мяса домашней птицы выросло на 24 %, свинины – на 41 %, сыров – на 40 %<sup>3</sup>. Доля импорта сыров сократилась на 18,1 п. п. за 2013–2020 годы (с 48 % до 29,9 %), говядины – на 36,6 п. п. (с 59 % до 28,4 %), свинины – на 30,8 п. п. (с 31 % до 0,2 %), сухого молока и сливок – на 27,9 п. п. (с 65 % до 32,6 %)<sup>4</sup>. Однако при наращивании внутреннего производства продукции сохраняется зависимость от импорта сельхозтехники, зерновых, племенного материала и др., т. е. отраслевые риски продолжают оставаться высокими.

Что до внутреннего производства – ситуация хотя и начала меняться, но сделанного за восемь лет оказалось недостаточно для того, чтобы легко отразить санкции 2022 года.

---

<sup>1</sup> <https://tass.ru/obschestvo/4103403>.

<sup>2</sup> Утверждена постановлением Правительства от 15 апреля 2014 года № 328.

<sup>3</sup> <https://rosstat.gov.ru/folder/11188>.

<sup>4</sup> <https://rosstat.gov.ru/folder/11188>.

Так, в сфере непродовольственных товаров за 2011–2021 годы, по оценкам Infoline, ситуация ухудшилась: за указанный период импортная продукция захватила большую часть рынка (53 % против 47 % отечественных товаров). Больше всего за рубежом Россия закупает одежду и обувь (90 %), поскольку велика зависимость от импортного сырья, фурнитуры и оборудования. На импорт приходится 80 % бытовой техники и 70 % косметики и парфюмерии. Также 86 % розничных продаж компьютеров и электроники закупается в других странах<sup>5</sup>. Существенная доля импорта этих товаров приходится на Китай и другие азиатские страны, конкурировать с которыми по себестоимости российским производителям крайне сложно. Это наглядный пример международного разделения труда в массовом производстве. Однако это не отменяет развития российского производства в более высоких ценовых сегментах, как, например, на рынке одежды. Соотношение внутреннего производства и импорта на непродовольственных рынках во многом зависит и от покупательной способности населения, и от платежеспособности бизнеса.

По оценке Высшей школы экономики, ситуация на рынке непродовольственных товаров еще более критична. По итогам 2020 года около 75 % непродовольственной розничной торговли приходилось на импорт, основной объем которого, в свою очередь, приходился на автомобильные запчасти, игры, игрушки, телекоммуникационное оборудование, одежду и обувь<sup>6</sup>.

У импортозамещения есть и обратная сторона, которую нельзя не учитывать.

Так, внутренний рынок не всегда обеспечивает нужный объем продаж (спроса), поэтому импортозамещение выгодно там, где есть возможность экспорта. Например, так произошло в российской молочной промышленности. Сейчас многие сыры, которых россияне лишились в 2014 году, не только производятся внутри страны, но и продаются за рубеж.

В целом же, анализируя 2014–2021 годы, можно считать, что стратегия импортозамещения запущена, но значимых результатов, которые помогли бы легче пройти санкции 2022 года, пока нет. Хотя задел на быстрое преодоление сложностей все же есть. Именно поэтому, например, в первой половине 2022 года производители молочной продукции уверенно заявляли о возможном решении проблемы импортозамещения за год-два практически без снижения уровня продовольственной безопасности по этой товарной категории.

## Внутренние факторы

### *Цифровая революция, требующая цифровизации процессов и внедрения новых инструментов в компании*

Индустрия 4.0 набирает обороты по всему миру, все больше процессов уходят в цифру и в онлайн-пространство. Это требует изменения, пусть не радикального, многих процессов в бизнесе. Важно понимать, что цифровизация – это не панацея. Она имеет значение только в том случае, если процессы хорошо работают и без цифровизации. В противном случае оцифрованный процесс, имеющий разрывы, не улучшит работу компании или взаимодействие с клиентами, а создаст еще больший хаос.

Например, предварительные расчеты стоимости заказов с помощью онлайн-калькуляторов – это удобство для потенциальных клиентов, позволяющее понять, стоит ли обращаться к компании без разговора с менеджером. Цифровые двойники промышленных предприятий – возможность существенно снизить риски и повысить качество контроля производственных (технологических) процессов. Онлайн-опросы открывают огромные возможности для получения обратной связи от потребителей.

---

<sup>5</sup> <https://lenta.ru/news/2022/07/04/importozamesh/?ysclid=l5i9gvxpb0274844589>.

<sup>6</sup> <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/530397994.pdf>. Росстат не выкладывает в открытый доступ информацию о доле импорта в разных группах непродовольственных товаров, поэтому использованы результаты исследования ВШЭ.

### ***Пандемийный толчок для развития многих сфер***

Пандемия подтолкнула бизнес к развитию онлайн-услуг. Так, все больше b2b-клиентов после первой волны пандемии предпочитают взаимодействие в интернете вместо траты времени на личные встречи или звонки.

По итогам 2022 года доля интернет-торговли (eCommerce) составила 15 % от всей розничной торговли и 30 % от непродовольственной розницы (данные Data Insight)<sup>7</sup>. Очевидно, что эти доли продолжают расти: скорость и удобство покупок в интернете стали привычными, а продавцы и производители активно осваивают онлайн-каналы продаж, обеспечивая омниканальность и стремясь быть там, где их могут найти потребители.

Маркетплейсы, принявшие на себя основной удар во время самоизоляции, продолжают показывать двузначные и даже трехзначные темпы роста. Их бизнес-модель «все в одном месте» (широкий ассортимент товарных категорий при большом выборе внутри этих категорий) соответствует запросам современных потребителей, поэтому можно ожидать дальнейшего активного роста этого формата торговли. По данным Data Insight, на пять основных российских маркетплейсов (Wildberries, Ozon, AliExpress Russia, Яндекс. Маркет и СберМегаМаркет) в 2022 году пришлось 2,7 трлн руб., рост к 2021 году составил 80 %, количество заказов выросло на 85 %<sup>8</sup>. Темпы их роста снижаются (в 2021 году 111 % и 156 % соответственно) из-за эффекта довольно низкой базы перед началом пандемии и падения уровня доходов населения (снижение среднего чека, сокращение размера покупок, сокращение импульсных покупок и т. п.). Тем не менее сегодня это одна из наиболее стремительно растущих сфер бизнеса и активно развивающийся канал продаж для многих российских производителей потребительских товаров.

Доля Wildberries и Ozon в общем объеме онлайн-заказов стабильно растет и достигла максимума в 75 % в ноябре 2022 года (горизонт анализа: январь 2019-го – декабрь 2023-го), что на 13 % выше аналогичного периода 2021 года<sup>9</sup>.

Сегмент eGrocery (продажи специализированных интернет-магазинов и специализированных служб доставки продуктов питания, в том числе заказы продуктов питания через службы доставки еды из ресторанов) в 2022 году вырос на 66 % и достиг 553 млрд руб., количество заказов выросло на 75 %. В этом случае темпы так же снижаются, хотя и остаются очень высокими (для сравнения, в 2021 году 159 % и 244 % соответственно)<sup>10</sup>. Одновременно с этим растет и скорость доставки – все больше игроков рынка привозят заказы в течение часа.

Выручка легальных онлайн-кинотеатров в 2020 году выросла на 66 % по сравнению с 2019 годом<sup>11</sup>. Однако дальше такого же стремительного роста с двузначными темпами не получилось: из-за отсутствия в прокате зарубежных новинок российский кинорынок оказался одной из наиболее пострадавших от санкций сфер бизнеса. Тем не менее за время пандемии многие потребители оценили удобство просмотра фильмов дома и возможность доступа к новым российским сериалам и собственным проектам, реализуемым сервисами, что не позволило рынку уйти в глубокий минус. По итогам 2022 года рынок онлайн-кинотеатров соста-

---

<sup>7</sup> Онлайн-продажи – 2023: тренды и драйверы. [https://datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_Virin\\_inSales\\_OnlineSales2023\\_trends\\_drivers.pdf](https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_Virin_inSales_OnlineSales2023_trends_drivers.pdf).

<sup>8</sup> Интернет-торговля в России – 2022. [https://datainsight.ru/eCommerce\\_2022](https://datainsight.ru/eCommerce_2022).

<sup>9</sup> Онлайн-продажи – 2023: тренды и драйверы. [https://datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_Virin\\_inSales\\_OnlineSales2023\\_trends\\_drivers.pdf](https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_Virin_inSales_OnlineSales2023_trends_drivers.pdf).

<sup>10</sup> Интернет-торговля в России – 2022. [https://datainsight.ru/eCommerce\\_2022](https://datainsight.ru/eCommerce_2022).

<sup>11</sup> <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2021/03/08/860630-dohodi-legalnih-onlain-kinoteatrov?ysclid=I5ihuqduo3969010>.

вил 66,3 млрд руб. (+5 % к итогам 2021 года, в том числе за счет повышения сервисами тарифных планов)<sup>12</sup>.

### ***Нехватка квалифицированных кадров***

Этот фактор представители российского бизнеса неизменно называют в качестве одного из основных, когда речь идет о барьерах на пути к достижению целей компаний. В сфере маркетинга некоторые топовые вакансии закрываются иногда по два-три года, периодически пропадая из эфира, но через несколько месяцев открываясь заново.

Особенно остро проблема нехватки персонала встала в последние пару лет, когда от сотрудников все чаще требуется решение межфункциональных задач, а от топ-менеджеров ожидают почти полного функционала генерального директора. Сначала на прочность топов проверяла пандемия, а затем и новые условия, опыта работа в которых нет ни у кого. В результате, например, у директоров по маркетингу и директоров по финансам все чаще собственники хотят видеть стратегическое мышление и хорошие компетенции в IT. Одновременно от маркетологов-топов ждут нацеленности на финансовый результат бизнеса (возможно, даже ответственности за него), а от финансистов – знания и понимания инструментов маркетинга и продаж.

Рассмотрим основные сложности в поиске квалифицированного линейного (рядового) маркетингового персонала.

- Активное развитие социальных сетей, повлекшее за собой появление большого количества курсов обучения, направленных на решение задач бизнеса в этой сфере. При этом большинство краткосрочных программ дают лишь базовые digital-знания без глубокого понимания «классики», в результате чего на рынке появляется много псевдомаркетологов, способных решать даже простейшие задачи, кроме «запилить пост или сторис». Недолго поработав в сфере интернет-маркетинга, эти специалисты нередко начинают движение в сторону традиционного маркетинга, доучиваясь в процессе работы или на других краткосрочных программах обучения.

- Небольшое количество вузов, готовящих студентов-маркетологов, в большинстве случаев оторванных от практики. К сожалению, маркетологам тоже нередко говорят: «Забудьте обо всем, чему вас учили, в бизнесе все не так». К счастью, все больше вузов сейчас переориентируются на практику. Один из ярких примеров – Университет ИМТО, в котором я преподаю и который реализует проект Marketorium, представляющий собой образовательную и состязательную среду, где студенты, практики и эксперты обмениваются информацией, идеями и вдохновением<sup>13</sup>.

- В целом базовое профильное образование, второе высшее, профессиональную переподготовку или MBA в сфере маркетинга имеют не более четверти маркетологов (по оценке эйчаров, представителей бизнеса и самих маркетологов). Прежде всего это связано с относительной молодостью российского маркетинга (первые кафедры маркетинга в российских вузах появились в 1989 году в Москве в РЭУ им. Г. В. Плеханова под руководством д. э. н., проф. Б. А. Соловьева и в Санкт-Петербурге в СПбГЭУ под руководством моего научного руководителя д. э. н., проф. Г. Л. Багиева) и пока еще серьезным отставанием российского маркетинга от зарубежного в плане глубины проникновения в бизнес используемых технологий, подходов и инструментов.

- Кроме того, часто дело не только в самих маркетологах, на которых нередко взваливают задачи по «спасению неспасаемого» и которые первыми оказываются втянутыми во внут-

---

<sup>12</sup> [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/07/03/2023/6405b1b29a794753afbf9a6c](https://www.rbc.ru/technology_and_media/07/03/2023/6405b1b29a794753afbf9a6c).

<sup>13</sup> <https://vk.com/marketorium>.

рикорпоративные политические игры. Владельцы бизнеса и эйчары – тоже в силу отсутствия маркетинговых компетенций – не всегда могут четко сформулировать требования к вакансии, функционал и основные задачи специалиста, а также ключевые показатели оценки его работы. В результате иногда даже действительно квалифицированные маркетологи не задерживаются в компании, понимая, что их усилия разбиваются о стену непонимания и неготовности руководства компании к изменениям.

К лету 2022 года рынок труда, последние пару лет активно двигавшийся в сторону рынка соискателя, снова сменил вектор. Уход зарубежных брендов привел и еще будет приводить к выходу на рынок маркетологов и других управленцев, компетенции которых могут как помогать, так и мешать при трудоустройстве. Помогать, потому что зарубежные компании в большинстве случаев на несколько шагов впереди российских с точки зрения бизнес-технологий, поэтому через свежую кровь у российских компаний есть хорошая возможность перенять и адаптировать под себя *best practice* (лучшие практики). Мешать – по тем же причинам. Многие маркетологи, имеющие солидный опыт работы в российских офисах зарубежных компаний, привыкли оперировать бюджетами, которых у большинства российских бизнесов нет и не будет, действовать в соответствии с четкими регламентами, разработанными головными офисами, и в целом работать в рамках бизнес-философии, в которой маркетинг – это одна из основных функций бизнеса, а не утрированно «закажи визитки» и «за что мы только платим деньги отделу маркетинга?».

С учетом текущей ситуации для маркетологов на первый план выходят антикризисные компетенции и Agile во всех его проявлениях. Подробный компетентностный профиль маркетолога будет приведен в [главе 8](#).

### ***Непрекращающиеся ценовые конкурентные войны и падающая рентабельность в отраслях в целом***

Затяжная ценовая война началась еще до кризиса 2014 года, когда многие рынки в относительно стабильной экономической ситуации начали движение в сторону рынка покупателя. Потребители, к тому времени уже привыкшие к широкому выбору российских и зарубежных товаров и научившиеся сравнивать цены разных продавцов, в том числе благодаря стремительной цифровизации, все чаще стали голосовать кошельком за конкретные товары и услуги только при наличии скидок.

Кризис эту ситуацию усугубил: потребители стали переходить на сберегательную модель потребления (меньше тратить), при этом выискивая наиболее выгодные предложения, и включились в охоту за скидками. Улучшение экономической ситуации не смогло переломить эту привычку. Производители и ретейлеры, вступившие в борьбу за потребителей, оказались не в состоянии выйти из ценовой войны. Например, по данным Nielsen, в 2018 году в федеральных сетях 64 % продаж всех категорий в натуральном выражении делалось по промоакциям (+5 п. п. к показателю предыдущего года). По акциям продавались 83 % стиральных порошков, 79 % шоколадных плиток и 69 % гелей для душа<sup>14</sup>.

Одновременно с этим новым игрокам, предлагающим не уникальные товары и услуги, важно закрепиться на рынке, поэтому большинство из них на старте пытаются переманить потребителей от более старых игроков выгодными ценовыми предложениями. «Старожилы», в свою очередь, уже давно втянуты в ценовую игру, которая дает возможность выиграть в коротком периоде (сделать план по выручке или занять желаемую долю рынка), но приводит к снижению доходности в целом по рынку (отрасли).

---

<sup>14</sup> <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2018/prodazhi-top-fmcg-po-skidkam-prevysili-rekordnye-60-percents/>.

Конечно, ценовая игра доступна только тем бизнесам, которые имеют запас маржинальности. Однако играли в нее почти все – «слить склады», «взять оборотом» и «сыграть в ноль» для многих компаний стали привычными инструментами продаж. Компании b2c постоянно устраивали акции, а b2b-менеджеры повсеместно использовали цену в качестве ключевого аргумента во время переговоров и были готовы почти сразу «падать», чтобы удержать клиента.

По этой причине, если еще десять лет назад рентабельность в 0,5–3 % считалась крайне низкой, в 2020–2021 годах для некоторых сфер это была уже почти норма. Например, в пищевой промышленности рентабельность на некоторых рынках опустилась с 30–50 % до 10–15 %.

Простого выхода из ценовой войны нет – потребители не готовы платить дороже, если с почти стопроцентной вероятностью кто-то продаст по более выгодной цене. Тем более что многие товары и услуги потребителями воспринимаются как полные аналоги – зачем платить дороже, если можно купить дешевле?

На уровне отдельно взятых компаний для выхода из игры требуются новые подходы к управлению не ценой, а потребительской ценностью, при переходе от работы на оборот к работе на прибыль. За этим стоят четкое позиционирование, поиск уникальности и «своих» потребителей, сбалансированный по цене ассортимент и др. Но это всегда провал по выручке на этапе перехода к другой модели работы с потребителями, и к этому готовы далеко не все компании.

Пока нет предпосылок к тому, что положение может измениться. Да, со многих рынков ушли крупные игроки, которые могли себе позволить играть ценой или, наоборот, не вступать в ценовую гонку, играя при этом на уровне маркетинговых бюджетов, формирующих правильное восприятие товаров или услуг потребителями. Тем не менее на фоне нестабильности и падения доходов населения, уже привыкшего к поиску скидок, резко переломить ситуацию не получится. Хотя летом 2022 года количество распродаж и стимулирующей рекламы существенно сократилось, постепенно игра с ценами вернулась.

### ***Быстрое копирование идей, концепций и новинок***

Ограничения есть только в наукоемких отраслях, где больше возможностей для защиты и потребуются немало времени. В остальных же сферах все, что может быть скопировано, будет скопировано в кратчайшие сроки, если это можно продать и если это интересно потребителям. Именно поэтому основная часть того, что представлено на большинстве рынков, – это схожие с технической и потребительской точки зрения товары и услуги, которые могут полноценно заменять друг друга.

По данным Глобального мониторинга предпринимательства, в 2020 году всего около 19 % товаров и услуг и 21 % технологий, предлагаемых рынкам ранними предпринимателями (стартапы и бизнесы в возрасте менее 3,5 года), были новыми для области, страны или всего мира в зависимости от выбранной компанией географии работы<sup>15</sup>.

На потребительских рынках сами потребители все чаще говорят об иллюзии выбора, при которой на рынке представлено большое количество товаров и услуг разных производителей (брендов), но большинство из них похожи друг на друга. Чаще всего потребители говорят об этом применительно к рынкам одежды и продуктов питания. Например, наши исследования поведения потребителей на рынке мороженого показывают, что более 70 % респондентов иногда специально приходили или приезжали в магазин за мороженым или принимали решение о его покупке в магазине, но уходили без покупки, потому что ничего из представленного ассортимента им не захотелось приобрести.

В этих условиях любые предложения, отличные от уже представленных, вызывают у потребителей интерес и желание скопировать их у конкурентов. Речь идет не о копировании

---

<sup>15</sup> [https://gsom.spbu.ru/images/cms/data/2010\\_11\\_23\\_sovkomflot/otchet\\_2021-red-2\\_send.pdf?ysclid=15iiyj848531597705](https://gsom.spbu.ru/images/cms/data/2010_11_23_sovkomflot/otchet_2021-red-2_send.pdf?ysclid=15iiyj848531597705).

«до степени смещения» (как Adidas и Abibas), а о создании аналогов, максимально приближенных к «оригиналу», или о модификации с учетом специфики компании, делающей «копию».

Например, такая тенденция наблюдается в пищевой промышленности, в онлайн-образовании, в IT-сфере и в ресторанном бизнесе. От этого выигрывают компании, успевшие снять сливки с рынка, особенно если это крупные игроки, и сами потребители, которым новинки становятся доступными по цене (более дешевые аналоги) и с точки зрения возможности покупки (например, адаптация московских новинок, сделанная местным производителем).

Важно понимать, что копирование неизбежно – все трендовые новинки будут распространяться по рынку в ответ на потребительский спрос, одновременно увеличивая его. Наиболее ярко это заметно сегодня в ЗОЖ-продукции и при замене ушедших зарубежных брендов. Так что стоит сместить фокус на возможную юридическую защиту продукта и формирование образа бизнеса, всегда идущего на шаг впереди конкурентов во благо потребителей, потому что копируют только лучших.

### ***Снижение эффективности рекламы и продвижения на всех рынках***

Реклама окружает современных потребителей везде – на телевидении, в транспорте, в социальных сетях и на сайтах, в ресторанах и фитнес-центрах. В интернете она научилась буквально догонять людей – иногда кажется, что у телефонов и ноутбуков есть уши.

Информационный шум продолжает усиливаться, достигая до потребителей все сложнее. Обилие рекламы приводит к тому, что у потребителей начинается коммуникационная слепота. Согласно исследованию, проведенному в Санкт-Петербурге, в 2017 году (с тех пор ситуация усложнилась) обычный человек видел около 400 рекламных сообщений в день (более 146 тыс. в год). Из них 99 % остаются незамеченными<sup>16</sup>.

Потребители видят и слышат рекламу, но перестают на нее реагировать или вникать в ее суть. Как когда-то с телевизионной рекламой – если раньше во время рекламной паузы зрители переключались на другой канал или шли к холодильнику, сейчас они закрывают всплывающие окна или нажимают «Пропустить». По данным сервиса сквозной аналитики Calltouch, именно навязчивость потребители считают самой отталкивающей характеристикой интернет-рекламы<sup>17</sup>.

Борьба идет уже не за кошельки потребителей, а за их внимание. Теперь недостаточно написать большими буквами или сделать красивую картинку. Нужно выделиться на фоне не только тысяч других рекламных обращений, но и в целом огромного потока информации, окружающего людей XXI века. На первый план выходят креатив и умение вызвать эмоции. Однако у этого есть и обратная сторона. В попытках «раскачать» потребителей компании нередко уходят в плоскость скандальной рекламы (примеры – реклама доставки «Перекрестка» с Ксенией Собчак в «обезьяннике» или российская реклама Reebok «Пересядь с иглы мужского одобрения...»), отрабатывать негативную реакцию на которую российский бизнес пока умеет не очень хорошо.

---

<sup>16</sup> <https://www.cossa.ru/news/173310/?ysclid=l5mmwk3gdn932825439>.

<sup>17</sup> [https://ppc.world/news/polovina-rossiyan-pokupayut-tovary-vo-vkontakte-issledovanie-calltouch/?utm\\_source=media&utm\\_medium=obzor&utm\\_campaign=glavnye-issledovaniya-dlya-marketologa-za-aprel-2022-goda](https://ppc.world/news/polovina-rossiyan-pokupayut-tovary-vo-vkontakte-issledovanie-calltouch/?utm_source=media&utm_medium=obzor&utm_campaign=glavnye-issledovaniya-dlya-marketologa-za-aprel-2022-goda).

## Глава 2. Основные ошибки российского бизнеса в маркетинге, продажах и стратегическом развитии

Как мы уже отмечали, российский маркетинг довольно молод, ему лишь чуть более 30 лет. Появился он в конце 1980-х одновременно с зарождением российского бизнеса. Будучи наложенным на советское прошлое, он существенно отличается от зарубежного маркетинга, развивавшегося поступательно вместе с рыночной экономикой и конкретными рынками.

Несмотря на то что первая книга, посвященная маркетингу (сборник «Маркетинг», издательство «Прогресс», в том числе с участием Ф. Котлера), вышла в России в 1974 году, до начала 1990-х он представлял скорее научный интерес для ученых-экономистов, а также был одним из инструментов внешнеторговой деятельности. Широкое же его распространение началось у нас совсем недавно.

Ежегодно мы в «Лаборатории трендов» выполняем десятки клиентских проектов и исследований, анализируем сотни компаний, работающих на разных b2c- и b2b-рынках, проводим сами и участвуем в многочисленных деловых и отраслевых мероприятиях, где обсуждаются вопросы маркетинга и развития бизнеса. Обобщение собранной информации позволило нам выделить наиболее часто встречающиеся ошибки, заставляющие буксовать 90 % российских компаний на пути к поставленным целям. И наибольшая часть из них – ошибки маркетинга, от которого зависит сбыт продукта.

### Несистемный маркетинг

В чем проявляется отсутствие в компании маркетинговой системы?

**Практически никто не понимает, зачем нужен отдел маркетинга.** Маркетологам не ставят конкретные цели и задачи, а бюджеты на маркетинг и продвижение выделяются по остаточному принципу, потому что кажется, что от этого подразделения нет никакого толку при достижении целей компании. Часто такая ситуация складывается в b2b-сфере, где функционал маркетологов действительно не всегда так очевиден, как на потребительских рынках. В результате маркетологов просто терпят и стараются поручать им задачи, не имеющие отношения к маркетингу (напиши, обзвони, закажи и т. п.). При этом отдел маркетинга могут то создавать и расширять, то ликвидировать, а руководители отдела или директора по маркетингу могут меняться по несколько раз в год.

Проблема возникает по двум причинам.

1. Сами маркетологи (как рядовые, так и руководители) не понимают, зачем они нужны конкретно этой компании, или у них не хватает смелости и аргументации, чтобы доказать свои нужность и важность для бизнеса. Решается такой вопрос введением в штат маркетолога, который сможет четко зафиксировать за отделом функционал и выстроить взаимовыгодное взаимодействие со всеми подразделениями, при котором все будут дружно идти к достижению корпоративных целей.

2. Руководство не понимает, зачем компании маркетинг. Здесь аргументации маркетолога может не хватить, потому что для бизнеса не очевидны выгоды от маркетинга, который воспринимается как второстепенная функция. Проще всего в таких ситуациях на примерах показывать, как конкурентам или лидерам рынка удается достигнуть чего-то при помощи маркетинга, но не на всех рынках (особенно b2b) есть такие эталонные игроки. Однако пандемия и текущие события «подсвечивают» удачные маркетинговые решения, поэтому бизнес уже не так сразу режет бюджеты и штат маркетологов.

**Хаос и отсутствие логики в работе отдела маркетинга.** Регулярно «тушатся пожары», идеи генерируются, за их реализацию берутся, но быстро остывают, отсутствует регулярность в действиях (например, в проведении конкурентного анализа или во встречах с другими подразделениями), приоритеты, много точечных действий, не связанных между собой, и т. п. При этом у отдела даже может быть план на год с ежемесячной раскладкой, но он работает только на бумаге.

**Упор на один элемент.** За маркетинг выдается один или несколько его элементов, системы нет. Чаще всего это бывает, когда компания делает ставку на интернет-маркетинг, прежде всего на SMM. И до определенного момента он дает какие-то результаты, но не может закрыть все маркетинговые сферы. Со временем перед интернет-маркетологом начинают ставиться все больше и больше задач, с которыми он не может справиться без опыта и квалификации. В результате он или доучивается в процессе, или уходит, не справившись с нагрузкой.

**Плохое взаимодействие отдела маркетинга с другими подразделениями.** Многочисленные сложности в решении задачи на стыке подразделений: бесконечные многочасовые совещания, переписка по электронной почте, в которую добавляется все больше участников, перекладывание ответственности, прикрывание бумажками, согласование, длящееся месяцами, и даже банальный страх маркетологов обратиться к другому подразделению за помощью, потому что «все равно пошлют». Если есть сложности с одним подразделением – это часто проблема коммуникаций или наличие межличностного конфликта. Если же проблемы со всеми – это отсутствие системы.

**Непонятные внешние коммуникации.** Коммуникации (реклама, PR и др.) – это не изолированный элемент, который нередко рассматривают отдельно от маркетинга. Если в компании правильно выстроена система, маркетологам, PR-менеджерам и менеджерам по рекламе абсолютно понятно, о чем, кому, как, что и когда нужно говорить, чтобы коммуникации давали синергетический эффект и каждая последующая усиливала предыдущие. Так что если маркетологи долго и мучительно думают, о чем должен быть рекламный ролик, а пиарщики нервно ищут очередной инфоповод, который опять окажется никому не интересным, – это проблемы в системе маркетинга.

Один из способов проверить, как обстоят дела с коммуникациями в компании, – задать маркетологу вопрос о соотношении маркетингового (коммуникационного) бюджета и выручки компании за последний год. Поскольку именно на коммуникации, как правило, приходится основная часть маркетингового бюджета, можно говорить именно про маркетинговый бюджет, размер которого любой маркетолог точно знает. Практика показывает, что назвать соотношение может от силы половина маркетологов, тогда как именно этот показатель – определенный среднеотраслевой индикатор. Независимо от рынка и размера компании показатель «маркетинговый бюджет/выручка» составляет от 0,5 % до 7 %. У каждой отрасли будет своя «вилка», но именно это соотношение является средним, которое позволяет, с одной стороны, инвестировать в продвижение, с другой – не терять рентабельность за счет перерасхода средств. Показатель может достигать 10 % и даже 25 % в виде пиков в конкретные месяцы, если речь идет о новинках. У стартапов в первый год встречается показатель в 15–20 %, поскольку им нужно зацепиться за рынок. Затем же соотношение спускается к приведенному выше диапазону.

**Нехватка информации или упор на внутреннюю информацию при принятии управленческих решений.** Это значит, что в компании не налажен постоянный входящий информационный поток о происходящем во внешней среде. Компания или живет в информационном вакууме, или пользуется устаревшей информацией, что ставит под сомнение правильность принимаемых решений.

## Слабая формализация маркетинга

Эта особенность – следствие несистемности маркетинга.

Как правило, наибольшим уровнем формализации маркетинга отличается крупный бизнес, в целом работающий в плоскости регламентации всех процессов, особенно если у компании есть ISO. Эталоны же формализации – крупные зарубежные компании, у большинства из которых маркетинг выстроен на системной основе. Российские представительства этих компаний работают в соответствии с многочисленными политиками, стандартами, процедурами и т. п.

В этом есть как плюс – упрощение многих процессов за счет сведения их к четкой последовательности действий, выполняемой в конкретные сроки с использованием конкретных форм (например, согласование рекламной кампании с головным офисом), – так и существенный минус: в нашей стране бизнес в целом более хаотичен, поэтому неизбежно возникает необходимость отклонения от регламентов и дополнительных согласований того, что не предусмотрено стратегиями и планами. В этом слабое место зарубежной формализации, наложенной на российский рынок, – теряется время на обоснование своей позиции и получение одобрения от головных офисов, вынужденных разбираться в нестандартных для них ситуациях.

И в целом не все зарубежные стратегии, позиционирование, политики и стандарты ложатся на российский рынок. Один из примеров – ушедший из России бренд Starbucks, практически культовый по всему миру, но в России не получивший такого же признания и в последние несколько лет воспринимавшийся как бренд для хипстеров и прожигателей жизни (результаты наших исследований и изучения отзывов о бренде в интернете).

Маркетинговый аудит мы в «Лаборатории трендов» всегда начинаем с того, что запрашиваем комплект маркетинговой документации. В большинстве случаев получаем три-четыре официальных документа и много обрывочной информации разных годов и в разных форматах. Когда начинаем копать глубже, выясняем, что большая часть базовой маркетинговой информации в компаниях есть, однако имеются нюансы. Типичная картина такая.

Часть информации непосредственно в процессе аудита выгружается из голов сотрудников в вордовские файлы, экселевские таблицы или в электронные письма. Наличие этой информации – хорошо. Разные «показания» или разная трактовка одного и того же разными сотрудниками – плохо. Например, маркетинг и продажи часто называют разные конкурентные преимущества своей компании и продукции, если они не зафиксированы в едином источнике информации (документе).

Собственники могут рассказать о своей компании практически всё и отвечают без подготовки на любые вопросы. Нередко у них есть зафиксированные на бумаге стратегии, кем-то когда-то (часто ими самими или при их активном участии) разработанные, но в прямом смысле слова убранные в ящик стола и не доведенные до сведения сотрудников. В этой ситуации вроде бы и понятно, куда идет компания, но понятно это только приближенным.

При этом часть компании работает практически без формализации. Многое держится на личных коммуникациях руководителей и горизонтальных связях подчиненных. Но едва в компании происходят кадровые перестановки или уходит кто-то из ключевых сотрудников, начинается хаос из-за нарушения привычных связей и часто «пацанских» договоренностей. Если же в команду приходит человек, привыкший работать не по «понятиям», а по согласованным планам, стратегиям, регламентам и т. п., появляются попытки формализовать хаос, что нередко приводит к увольнениям людей, привыкших к свободе.

Другая крайность – максимум формализации, попытки работать «по документам». Казалось бы, это удобно – понятно, что, как и когда делать, кто и за что отвечает. Но все описать

в регламентах нельзя, а стратегия – это не монументальное творение, а живой организм, который можно и нужно регулярно корректировать.

Основные формулировки, которые должны быть зафиксированы в документах компании:

- миссия и видение компании;
- позиционирование компании, брендов и продуктов;
- ценности компании и брендов;
- конкурентные преимущества компании, брендов и продуктов;
- целевая аудитория компании в целом и брендов и продуктов в частности;
- рыночная цель компании на период (в зависимости от выбранного горизонта планирования) в целом по компании, по брендам и продуктам;
- корпоративная и маркетинговая стратегии (формулировки в некоторых случаях могут совпадать) как вектор (направление) развития бизнеса в выбранном временном горизонте.

Все это должен знать и транслировать вовне (если нет риска нарушения коммерческой тайны) каждый сотрудник компании. Чаще всего они фиксируются в корпоративной стратегии и размещаются на сайте в разделе «О компании».

Интересное наблюдение: если компания обновила сайт и на нем появились перечисленные выше термины, можно ждать от нее активизации деятельности. Это значит, что прописана стратегия и систематизируется маркетинг перед рыночным «прыжком». Особенно это актуально для компаний старше 30 лет, которые пришли к этапу своей зрелости и которым наступают на пятки более молодые и активные игроки. Чтобы сохранить позиции, они вынуждены меняться и начинают это делать с определения нового вектора своего развития.

*Маркетинговые документы, которые фиксируются официально, с подписью генерального директора*

- Корпоративный буклет или презентация о компании – часто используются для партнеров, поставщиков, потенциальных клиентов, федеральных сетей, СМИ, государственных органов и др. Это же касается и презентаций брендов и продуктов. Не всегда эти материалы содержат всю интересную для другой стороны информацию и выгодно презентуют компанию и ее бренды и продукты, тем не менее они имеются у большинства.

- Брендбук, или фирменный стиль, – также есть у большинства компаний, поскольку в наши дни обойтись без корпоративной айдентики практически невозможно.

- Маркетинговый план на год или другой период – необходим для обоснования получения маркетингового бюджета на год или другой период. Отталкиваясь от годового плана и бюджета, формируются операционные ежемесячные планы и бюджеты, на основе которых ведется работа.

- Корпоративная стратегия (стратегия развития) на период от одного года до пяти лет – документ, который есть примерно у трети компаний и содержит от нескольких до сотен страниц в зависимости от глубины проработки стратегического плана по реализации стратегии.

- Маркетинговая стратегия в формализованном виде есть тоже примерно у трети компаний и аналогично может состоять как из пары, так и из сотен страниц, если к формулировке стратегии приложены обоснование (аналитика и исследования, расчеты и т. п.) и план реализации.

- Коммуникационная стратегия прописывается редко, гораздо чаще есть коммуникационный план на период – как правило, в составе маркетингового плана и бюджета. Но отсутствие коммуникационной стратегии приводит к хаотичности продвижения и существенной потере эффективности. По отдельности операционные планы (промопланы, трейд-маркетинговые планы, рекламные планы, планы PR-активностей, контент-планы и др.) работают плохо.

- Ассортиментный план – основной документ, фиксирующий планы развития ассортимента и позволяющий увязать между собой деятельность всех задействованных подразделений, особенно если речь идет о производственном предприятии. В соответствии с ним ведутся разработки, закупки, тестирования, выведение из ассортиментной матрицы и т. п. Встречается в бизнесе довольно редко, но при этом его внедрение дает хорошие результаты уже в первые два-три месяца за счет упорядочивания существующего ассортимента и интеграции усилий всех подразделений при работе над новинками и модификацией существующего ассортимента. Аналогично довольно редко отдельно или в рамках маркетинговой стратегии встречаются планы развития товарных категорий и брендов.

- Целевая аудитория, к сожалению, детально прописывается очень редко. Как правило, это общие слова, которые не подкреплены исследованиями и моделями поведения потребителей.

- Ценовое позиционирование – правила установления и корректировки цен в текущем режиме и на время проведения маркетинговых акций. В документе фиксируются минимально допустимая маржа или рентабельность по каждой товарной группе или ассортиментной позиции, отстройка по цене («вилка» в процентах) от основных конкурентов, ситуации, в которых цена должна пересматриваться (например, стабильный рост стоимости сырья), и др. Документ есть примерно у трети компаний, и часто его разработка инициируется финансистами.

- Коммерческая политика или стратегия продаж – документ, фиксирующий все моменты, связанные с развитием продаж и выстраиванием взаимодействия с посредниками и клиентами. Здесь фиксируются условия поставки разным клиентам, критерий отнесения клиентов к постоянным, приоритетные регионы для развития продаж и др.

Чаще всего на формализацию этих документов нет времени. Это трудоемкий процесс, который может затянуться и на год. А значит, сотрудникам придется находить время не только на рабочий процесс, но и на описание «правил игры». Но это важная работа: именно установление границ ответственности и правил принятия управленческих решений существенно упрощает работу. Вам будет проще принимать взвешенные решения, например:

- понимая стратегические цели компании, вы не станете покупать ненужный вам бизнес конкурента даже по выгодной цене;

- зная, как будет расширяться ассортиментная линейка через год, заранее начнете поиск поставщиков;

- увидев стратегические перспективы в конкретном регионе, на время позволите себе ослабить позиции в других регионах;

- вовремя отметив растущий интерес целевой аудитории, раньше других разовьете канал продаж;

- сократите ассортиментную матрицу, если по части позиций лобовая борьба с конкурентом привела к минимальной маржинальности, и переориентируете производственные мощности на более доходную продукцию;

- сфокусируете усилия маркетинга и продаж на целевом бренде, выводимом на рынок, при сохранении на текущем уровне продаж других брендов.

Если говорить о формализации **маркетинговых процессов**, важно фиксировать стандарты обслуживания и правила работы с клиентами (почти половина компаний). Наличие стандартов существенно упрощает работу как с клиентами, так и с клиентским персоналом (мотивация, введение в штат новых сотрудников, обучение и др.).

Реже других забывают о **маркетинговом планировании и бюджетировании**. В данном случае это больше заслуга финансового отдела (финансового директора), который инте-

грирует маркетинговые бюджеты в общие бюджеты бизнеса и формирует годовые и ежемесячные бюджеты доходов и расходов (БДР) и бюджеты движения денежных средств (БДДС). По этой причине в большинстве случаев бюджетирование маркетинга осуществляется в формах, удобных именно финансистам, облегчая им работу по формированию единых бюджетов и управленческой отчетности.

Обычно неплохо обстоят дела с **внутренней маркетинговой аналитикой**. Это связано с тем, что частично она пересекается с управленческой отчетностью, которая находится в зоне ответственности финансистов, а также с тем, что практически в каждой компании есть устоявшиеся формы выгрузок (например, из 1С), электронных таблиц с ключевыми показателями и отчетов, формируемых с разной периодичностью. В связи с этим сложностей с получением базовой информации о состоянии маркетинга и продаж в компании не возникает. Однако система коммерческой отчетности не во всех компаниях прозрачна, поскольку, фиксируя динамику показателей на верхнем уровне, не всегда позволяет «провалиться» внутрь и понять причины изменений и отклонений фактических показателей от плановых. Кроме того, большинство компаний ограничиваются отдельно анализом внутренней отчетности и отдельно анализом внутренней среды, не делая совместный факторный анализ.

Около трети компаний регламентируют **процесс конкурентного анализа**, фиксируя направления проведения анализа, источники информации, периодичность, формы сбора информации и формы отчетности. Как правило, данный процесс закреплен за конкретными сотрудниками. Чаще всего прописывается процесс ассортиментно-ценового мониторинга, что важно для рынков, играющих по цене. Может отслеживаться как весь ассортимент компании и аналогичный ассортимент конкурентов, так и, например, топ-20 или топ-50 позиций.

Три важных процесса, прописать которые довольно сложно в силу задействования большого количества подразделений:

- разработка и выведение на рынок новых товаров и услуг (этапы, участники процесса, взаимодействие и др.);
- определение цен на новинки и пересмотр цен на существующий ассортимент (этапы, участники процесса, взаимодействие и др.);
- разработка, проведение и оценка эффективности рекламных и маркетинговых активностей (реклама, продвижение, трейд-маркетинг и др.).

Отсутствие их формализации – следствие **отсутствия ассортиментных планов, ценового позиционирования и коммуникационной стратегии**. Это может ослабить компанию.

Также есть процессы, которые с трудом поддаются формализации из-за их слишком большой гибкости, так что попытки описать их правила лишь затрудняют работу:

- внешняя маркетинговая рыночная аналитика (направления анализа, источники информации, периодичность, формы отчета и др.);
- исследования потребителей/клиентов (направления анализа, источники информации, периодичность, формы отчета, исполнители и др.);
- спонсорство и благотворительность (выбор направлений и проектов, обоснование целесообразности и др.);
- PR и government relations (GR, отношения с государственными структурами): направления, зоны ответственности, типовые формы и др.;
- процессы в сфере интернет-маркетинга (работа с сайтом, соцсетями, интернет-реклама и др.).

Здесь каждая задача может потребовать отдельного решения. Например:

- определенные направления анализа внешней среды при принятии решения о запуске нового проекта – должно быть понятно, как проводить анализ по каждому направлению, но количество направлений и глубина их анализа будут зависеть от конкретной задачи;
- разный набор инструментов и вопросов при изучении потребителей – прописанные процедуры привлечения респондентов и выбор наиболее подходящих инструментов для решения конкретных задач;
- принятие персональных решений в каждом конкретном случае благотворительности;
- закрепленные лица, дающие комментарии для СМИ при гибкой реакции на поступающие запросы;
- прописанные правила работы в интернет-среде с учетом постоянных изменений в ней.

Для таких процессов лучше определить правила принятия решений и при необходимости в общих чертах зафиксировать последовательность действий.

[Чек-лист № 1 «Разрывы в маркетинговой системе компании», который поможет определить векторы формализации, можно найти в части III.](#)

## **Нелогичная структура и мотивация отделов маркетинга**

К счастью, времена маркетологов-универсалов уходят в прошлое. Речь, конечно, не о микробизнесе, где с основным объемом задач действительно может справиться один человек, привлекая по мере необходимости фрилансеров (например, для разработки дизайна).

В малом, среднем и крупном бизнесах уже стало нормой наличие отдела маркетинга из двух и более человек, функции и задачи которых определяются спецификой деятельности компании (например, в b2b отделы маркетинга, как правило, меньше, чем в b2c) и ее целями.

В целом в маркетинге можно выделить следующие функции (это примерная сетка).

**Руководитель отдела маркетинга** или **директор по маркетингу** (в крупных компаниях могут быть обе позиции) осуществляет общее руководство.

**Маркетолог** выполняет основной объем маркетинговых задач, привлекая при необходимости специалистов, например дизайнеров. Как правило, это позиция для малого бизнеса. В среднем и крупном бизнесах начинается разделение зон ответственности между маркетологами в рамках брендов и продуктов (бренд-менеджеры и продакт-менеджеры).

**Аналитик** есть не во всех компаниях, но запросов на таких сотрудников на рынке труда все больше. Занимается внешней и внутренней аналитикой и исследованиями, может входить в штат как отдела маркетинга, так в некоторых случаях и отдела продаж (особенно при фокусе на коммерческую отчетность).

**Менеджер по рекламе** – специалист, отвечающий за коммуникации, направленные на увеличение продаж компании. Гораздо чаще в российских компаниях встречаются менеджеры по рекламе и связям с общественностью, отвечающие и за рекламу, и за PR. Если компания небольшая, этот же сотрудник может заниматься интернет-маркетингом, трейд-маркетингом и event-маркетингом.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.