**Типичные проблемы постановки маркетинга**

Многие проблемы постановки маркетинга связаны именно с неизбежностью "ускоренного" развития маркетинга в нашей стране. Не будем обсуждать типичные сложности. Остановимся лишь на тех семи, которые характерных именно для ситуации постановки маркетинга на предприятии.

Павел Михайлович Медведев, кандидат экономических наук

Следует понимать принципиальное различие в ходе развития маркетинговой функции в России и на Западе. На Западе это развитие длилось годы и десятилетия. Существенные подвижки происходили, когда западной фирме грозил крах, только тогда происходили какие-то изменения в способе работы и вводились новые функции. Накопленные за десятилетия эволюции изменения были проанализированы, так появился маркетинг как научная дисциплина и как набор практических приемов.

В России эволюционный путь невозможен, мы вынуждены догонять цивилизованный мир в условиях жесткой конкуренции с западными фирмами. Зачастую необходимо вводить следующее изменение, не дожидаясь появления ощутимого повторяющегося эффекта от предыдущего.

Многие проблемы постановки маркетинга связаны именно с неизбежностью такого «ускоренного» развития. Существуют типичные проблемы, связанные с выполнением любой работы вообще — неправильный подбор людей, ошибка при составлении графиков, выход за рамки бюджетов, неверные технологии и т. д. Все это мы обсуждать не будем. Остановимся на тех проблемах, которые наиболее характерны именно для ситуации постановки маркетинга. Таких проблем можно насчитать семь (возможны варианты):

1. Отсутствие волевой поддержки и обратной связи с руководителем.

2. Несоответствие полномочий и ответственности.

3. Смежные службы перекладывают на вас свою работу.

4. Непонимание коллегами сути маркетинговой работы.

5. Нетерпеливость и непонимание реальных сроков выполнения задач.

6. Проблема первоначальных инвестиций в новые направления.

7. Вы задеваете интересы других людей.

Если вы взялись за постановку маркетинга на предприятии или если вы — руководитель или владелец бизнеса, постарайтесь внимательно прочитать все написанное ниже. Для достижения успеха руководителю проекта потребуется значительная поддержка от руководителя бизнеса.

Отсутствие обратной связи и волевой поддержки от руководителя

Начиная «с нуля», вы будете совершать ошибки и делать ложные ходы, иногда (так будет казаться стороннему наблюдателю) — просто стоять на месте. Это неизбежно. Поэтому вам необходима постоянная обратная связь с заказчиком. Постановка маркетинга — сложный проект с неоднозначным содержанием работы: нельзя на все сто процентов угадать полный список изменений в организации. Поэтому важно постоянно сверять результаты работы с планами и ожиданиями. Если обратной связи нет, то возникает риск того, что вы делаете совсем не то, что требуется заказчику вашей работы.

Волевая поддержка руководителя понадобится вам тогда, когда сопротивление переменам станет настолько сильным, что вы на своем уровне не сможете продвигать вопрос.

Если вы чувствуете, что руководитель не оказывает вам нужной поддержки, не стесняйтесь требовать ее. Иначе вы не сможете добиться результатов, которых от вас ожидают.

Со временем точки зрения и интересы людей меняются. Может случиться так: когда вас приглашали ставить маркетинг, сама идея казалась акционерам (или тем, кто вас приглашал) панацеей. Однако по ходу работы возникают различные идеи, в проекты вносятся изменения, часть людей вы неизбежно настраиваете против себя (как всякий человек, пытающийся сделать что-то новое), и через какое-то время руководитель изменяет свое мнение по поводу необходимости постановки маркетинга. Это выражается в том, что у вашего руководителя не находится времени на общение с вами, вы не чувствуете его поддержки, когда вам нужна его помощь (в т. ч. административная), он не ставит вам задач. В этой ситуации вряд ли есть доля вашей вины. Решайте сами — продолжать работу так же, как раньше, заняться чем-то более безопасным или сменить место работы.

**Несоответствие полномочий и ответственности**

Некоторые руководители считают, что если они вам платят, то вы целиком и полностью отвечаете за результат работы. Маркетинговая служба создается в целях повышения прибыли предприятия. Однако если маркетинговая служба контролирует только процесс выполнения исследований и рекламу, то требовать от нее ответственности за прибыль и объем продаж нельзя. Вы не можете отвечать за результат, на который влияет кто-то, вам не подконтрольный. Кроме того, вам могут понадобиться дополнительные ресурсы. При этом, с одной стороны, вас критикуют за плохие результаты, с другой стороны, вы не получаете ни ресурсов, ни распорядительных полномочий.

Полномочия и ответственность должны соотноситься между собой — это аксиома, лежащая в основе любой продуктивной работы. Если в вашем случае это не так, то единственный выход — настаивать на своей точке зрения. Старайтесь доказать свою правоту разными способами: демонстрируя должностные инструкции, рисуя схемы бизнес-процессов и т. п. Важно, чтобы у руководителя сложилось ощущение: вы не пытаетесь уйти от ответственности, вы хотите соизмерить ее с имеющимися у вас ресурсами и полномочиями. При обращении к руководителю обязательно сформулируйте понятное, конструктивное предложение, касающееся изменения зоны ответственности (вашей или других людей, влияющих на результат), изменения объема ресурсов или распорядительных полномочий.

**Смежные службы перекладывают на вас свою работу**

Работа движется быстро, пока вы добиваетесь результатов силами своих подчиненных и в рамках имеющегося у вас бюджета. Но часто возникают нестыковки в отношениях со смежными службами. Причина проста: у бизнеса появилось новое измерение деятельности (маркетинг), а взаимодействие с другими службами не организовано. Типичный пример: вы заказываете маркетинговое исследование у сторонней организации, и вам приходится делать несколько попыток, чтобы согласовать договор с юристами; по сути, вы выполняете их работу, вместо того, чтобы сосредоточиться на своих задачах.

Все эти мелкие, на первый взгляд, трения с юристами, финансистами, бухгалтерами или продавцами отнимают у вас массу времени и сил. На своем уровне вы, как правило, не способны решить проблему путем переговоров: смежники не заинтересованы в лишней работе.

Выход в данной ситуации — сразу же обращаться к руководителю с требованием об изменении режимов работы смежников так, чтобы, например, юридическую работу, относящуюся к маркетингу, выполняли юристы, а не маркетологи. Это настолько же справедливо, насколько требование, чтобы маркетинговые исследования юридических услуг делали маркетологи, а не юристы. Определенный конфликт со смежниками неизбежен, но лучше пойти на него, чем проводить 80% своего времени, составляя договора, опрашивая клиентов вместо продавцов и выполняя прочую неспецифическую работу.

**Непонимание коллегами сути вашей работы**

Люди, с которыми вам приходится взаимодействовать для достижения поставленной задачи, могут не понимать ваших задач, методов, терминологии. Отчасти они не могут в этом разобраться из-за отсутствия той специфической профессиональной подготовки, которая есть у вас, отчасти — из-за отсутствия времени и перегруженности своими задачами.

В результате вашим коллегам может казаться, что вы заставляете их делать бессмысленные вещи. Из-за этого ваши просьбы могут выполняться неправильно или даже игнорироваться (вплоть до открытого саботажа).

Эту проблему можно решить, если вы постараетесь «объяснять сложные вещи простыми словами», т. е. использовать при разговорах с коллегами минимум профессиональной терминологии. Вам прежде всего нужно быть понятым. Другой важный момент — объясняйте свои действия, постоянно связывая их с выгодами компании и (что еще действеннее) с личными выгодами ваших собеседников.

**Нетерпеливость и непонимание реальных сроков выполнения задач**

Ваши коллеги или руководители могут требовать, чтобы работа была выполнена «быстро, качественно и дешево». Например, на исследование требуется 1 месяц, а вас просят выполнить его за 1 неделю. Причина — непонимание вашей внутренней технологии. Такая ситуация связана еще и с уверенностью (отчасти справедливой) многих руководителей в том, что давление на подчиненных позволяет ускорить выполнение работ. Другая причина — исследовательская работа стороннему наблюдателю часто представляется намного более простой, чем она есть на деле, многие подводные камни и скрытые работы просто не видны.

Если вы сталкиваетесь с нереальными требованиями к своей работе, то приготовьтесь отстаивать свою точку зрения. Достаточно эффективный метод — представить исследование в виде набора операций, интуитивно понятных неспециалисту: изучение вторичной информации, поиск респондентов, проведение интервью. В этом вам пригодятся методики и календарные планы выполнения исследований.

**Проблема первоначальных инвестиций в новые направления**

Приступая к постановке маркетинга, вы ранжируете бизнес-процессы, которые собираетесь поставить на предприятии, по степени важности.

В начале вашей деятельности вам, как правило, дают карт-бланш на прием новых сотрудников, увольнение неподходящих, изменение бюджета и характера взаимодействия со смежниками. Но именно в это время вам до конца не ясны все проблемы, много энергии и времени уходит на знакомство с коллегами, притирку, неизбежные ошибки и ложные ходы.

Осуществив постановку бизнес-процессов первоочередной важности, вы можете перейти к постановке следующих по важности бизнес-процессов. Для постановки новых бизнес-процессов вам нужны новые ресурсы (прежде всего люди), вы также можете нуждаться в модернизации характера взаимодействия со смежниками. Но именно на этом этапе и возникают сложности: руководству начинает казаться, что проблема может быть решена и без выделения дополнительных ресурсов. То есть ресурсы вам выделить готовы, но после того, как убедятся в результативности вашей работы. Иными словами: «Ты сначала научись плавать, а потом мы нальем в бассейн воду».

Наилучший выход в этой ситуации — настоять на временном решении: на ограниченный период принимается сотрудник по контракту или выделяется временный бюджет. Не исключено, что в итоге потребность в данном бизнес-процессе отпадет или его осуществление можно будет поручить уже существующим сотрудникам. При другом развитии событий к сотруднику привыкнут и перевод его в штат превратится в формальную операцию.

**Конфликт с интересами других людей**

Маркетинг нужен для того, чтобы бизнес улучшал свои рыночные позиции, причем не только объем продаж (который автоматически растет на растущем рынке), но и долю рынка, продажи новых продуктов и т. д. Иными словами, маркетинг требует активной позиции предприятия на рынке. Но, внедряя маркетинг, вы меняете суть происходящих на предприятии процессов, т. е. вы неизбежно изменяете привычный ход работы других людей, затрагиваете их интересы, как личные, так и профессиональные. Проблема столкновения интересов может стать очень серьезным препятствием в вашей работе.

В результате ваших маркетинговых преобразований кому-то придется больше трудиться, тратить больше энергии. Маркетолог, стремясь к улучшению рыночных позиций бизнеса, рано или поздно вступает в конфликт с теми людьми, которых устраивает сложившийся статус-кво. Проблема еще и в том, что система мотивации в бизнесе почти всегда инерционная и редко успевает за изменениями в процессах. Это означает, что приходится выполнять за те же деньги больше работы.

Ситуация отсутствия маркетинговой информации крайне выгодна для бездарных и ленивых сотрудников. Нет картины происходящего, поэтому невозможно дать оценку деятельности менеджеров. Когда нет объективной картины рынка, в бизнесе довольно скоро образуется группа менеджеров-бездельников, которые вместо реальной работы занимаются внутренними интригами и приписыванием себе мнимых заслуг. В такой ситуации сбор информации о рынке с большой вероятностью покажет, что на самом деле рыночные позиции теряются, клиенты отворачиваются от бизнеса. В итоге многие процессы и деятельность сотрудников, отвечающих за их выполнение, могут быть признаны неэффективными, теряются доходы и привилегии. Очевидно, что бездельники заинтересованы в максимально долгом сохранении ситуации, при которой реальная картина происходящего не выявляется. На практике это выливается в разного рода интриги и игнорирование вашей деятельности.

Если вы хорошо выполняете свою работу, то на предприятии в вашем лице появляется еще один центр влияния (причем динамичный), который со временем получает формальную власть и увеличивает свое неформальное влияние. За счет этого уменьшается власть и влияние других «центров силы» внутри бизнеса. К вам, как минимум, будут относиться настороженно, а зачастую — даже враждебно, причем, чем успешнее и эффективнее вы работаете, тем более неприязненным может стать отношение к вам.

Наконец, каждому из нас важно «сохранять свое лицо». Если в результате чьих-то действий мы вдруг чувствуем себя глупыми, слабыми и бездарными, то, как минимум, начинаем ощущать неприязнь к человеку, который заставил нас осознать свою неполноценность. Осуществляя маркетинговые изменения, вы не можете не воздействовать на работу других людей. Например, вы сообщаете своим коллегам: «Эти процессы надо изменить так-то и так-то». Многие люди воспринимают это следующим образом: «Я лучше вас разбираюсь, как это сделать. Я умнее и считаю себя вправе поучать вас». Вероятность такого восприятия высока, если коллега старше, давно работает на данном предприятии, обладает властью, малопродуктивен и консервативен. Вероятность минимальна, если коллега младше, работает недавно, находится на низкой ступени иерархии, эффективен, интеллектуально развит и настроен на изменения.

Конфликты, обусловленные столкновением интересов, неизбежны, хотя и протекают с разной степенью остроты. Причина в том, что реальные люди сильно отличаются от абстрактных персонажей из учебников по менеджменту. Но если уж конфликты неизбежны, то их можно и нужно сглаживать.

Во-первых, старайтесь вырабатывать решения совместно с заинтересованными лицами, это значительно снижает сопротивление. Существует множество вариантов участия ваших коллег в маркетинговых решениях: от чисто формального обсуждения с коллегой проблемы без принятия во внимание его точки зрения (только для того, чтобы у него осталось ощущение участия в решении вопроса) до действий при полном консенсусе. В последнем случае есть опасность, что ваши достижения захотят присвоить себе другие. Ищите нужный баланс, сообразуясь с характером вашей деятельности и обстановки в бизнесе.

Во-вторых, ситуацию можно смягчить, если ваши действия несут какие-либо личные выгоды окружающим. Поэтому в ситуации конфликта интересов постоянно обращайте внимание тех, чьи интересы вы затрагиваете, на личные выгоды (ищите эти выгоды), которые они получат в результате ваших действий, и на интересы бизнеса.