

Директор по маркетингу: первые шаги на новом рабочем месте

Этот документ является «печатной версией» трех заметок, опубликованных на моем сайте и посвященных начальным действиям директора по маркетингу на новом рабочем месте. Заметки можно найти по ссылкам:

<http://kopchenkov.com/2009/03/28/audit>

<http://kopchenkov.com/2009/04/04/audit-2>

<http://kopchenkov.com/2009/04/08/audit-3>

Первая часть о том, какие конкретные шаги нужно предпринять для получения представления о ситуации.

Вторая часть представляет собой набор «стандартных» вопросов, которые необходимо прояснить в процессе выполнения действий из первой части.

Третья часть является своего рода дополнением ко второй части. В ней содержится пример мыслей и вопросов, созданных на основе второй части и исходя из конкретной ситуации.

Часть первая: порядок действий

1. Получение вводных — встреча с руководством компании.
 - a. Получить общую оценку ситуации.
 - b. Видение ситуации в маркетинге, оценки, критерии.
 - c. Цели компании, текущие цели и задачи для маркетинга.
 - d. Договориться о встрече по итогам сбора данных
2. Предшественник — что может рассказать?
3. Знакомство с отделом — общее собрание. При необходимости — личные беседы.
 - a. Попросить представиться.
 - b. Краткая информация о функциях.
 - c. Попросить написать свою должностную инструкцию.
 - d. Пусть объяснят какое место в общих процессах отдела занимают.
 - e. Пусть дадут себе характеристику: что у каждого получается лучше всего.
 - f. Пусть выскажутся о своем видении способа принести максимальную пользу отделу и компании.
 - g. Попросить от каждого устную оценку ситуации в маркетинге, наших маркетинговых успехов.
 - h. Попросить сформулировать основные уроки, вынесенные из деятельности (на уровне компании, отдела, личные) — дальнейшие решения и намерения по этому поводу.
 - i. В случае интересной информации — запросить письменный отчет по участку работы сотрудника.
 - j. Ознакомиться с текущим планом маркетинговых мероприятий и решить вопрос его выполнения — выяснить наличие шагов, сроки и ответственность — контролировать выполнение.
4. Получить маркетинговый план и отчет об его исполнении.
5. Отследить процедуру работы отдела, оценить координацию с внутренними заказчиками.
6. Оценить ситуацию с бюджетом: выделение, исполнение, накладки и их источники.
7. Обеспечить выполнение текущих мероприятий (внутри отдела).
 - a. Получить информацию о текущих проектах и даты ближайших событий.
 - b. Запросить графики работ по активностям.
 - c. Сверить графики с коммерческим отделом (с их графиками).
 - d. Обеспечить контроль выполнения текущих мероприятий.

8. Встреча с коммерческим директором.
 - a. Договориться о взаимодействии, о координации по текущим активностям.
 - b. Получить согласие на интервью с продавцами.
9. Диагностические интервью с руководителями подразделений.
10. Внешние (по отношению к отделу) источники информации
 - a. Составить перечень людей внутри компании, кто может дать информацию о положении дел, дать оценку ситуации, обратную связь, рассказать о покупателях. Провести/организовать интервью.
 - b. Запросить имеющуюся аналитику по рынку, оценить необходимость ее обновления. При необходимости — организовать получение свежих данных (исходя из имеющихся ресурсов).
 - c. Интервью с экспертами вне компании.
11. Интервью с руководителями подразделений.
12. Подготовка служебной записки, и встреча с руководством компании.
 - a. Выводы по ситуации.
 - b. Подтверждение или создание новых договоренностей о задачах для маркетинга.
 - c. Обсуждение оперативного плана.
 - d. Назначение дедлайнов.

Часть вторая: общий список вопросов

1. Наша стратегия и ее эффективность.
2. Планирование.
3. Сильные и слабые стороны.
4. Обратная связь и аналитика.
5. Коммуникации.
6. Система продаж.
7. Покупатели и потребители.
8. Отдел — механика его работы, адекватность людей.
9. Почему наш продукт покупают и почему не покупают.
10. Полномочия распоряжаться маркетинговым бюджетом.
11. Структура принятия решений в компании.
12. Механизм согласования финансовых решений и их исполнения.
13. Бюджет отдела (не включая з/п и маркетинговые расходы).
14. Возможность самостоятельно тратить бюджет отдела — необходимость и механизм согласований.
15. Внутренние дела отдела — снабжение канцелярией и прочим, обслуживание айтишной части и т. п.
16. Положение отдела внутри компании. Отношения по горизонтали и вертикали — что чего где и как.
17. Видение руководства компании: по поводу отдела, его роли/функций, видение места, положения и функций маркетинг-директора. Наличие и содержание положения об отделе маркетинга, его адекватность.
18. Процедура взаимодействия с высшим руководством.
19. Процедура взаимодействия с другими подразделениями.
20. Система планирования маркетинга.
21. Система стратегического планирования.
22. Система постановки целей.
23. Система бюджетирования маркетинговой и торговой деятельности.
24. Составить упорядоченное описание бизнес-процессов в отделе и функций людей.
25. Как происходит получение обратной связи от рынка (по выполнению планов коммуникации и т. п.).
26. Посмотреть как мои люди делают работу — что ими движет, горят ли у них глаза, каковы их основные мотивы в деятельности.
27. Оценить нашу способность моделировать сценарии типа «а что если...».
28. Являются ли наши действия последовательными.
29. В чем мы лидеры, а в чем последователи.

30. Как ведут себя наши покупатели. Как они покупают товар. Как мы можем сделать так, чтобы они покупали больше.
31. Категории покупателей, их прибыльность? Каким образом делаются эти оценки.
32. Какой из наших продуктов наиболее прибылен? Почему.
33. Какой из продуктов наиболее недооценен рынком? Почему.
34. При каком соотношении продаж различных продуктов мы получаем наибольший уровень прибыли.
35. Как устроена наша система продаж.
36. Есть ли у нас программа лояльности? Как она работает.
37. Организация взаимодействия с отделом кадров: выполнение моих требований к кандидатам и поиск людей, отвечающих моим критериям.
38. Потенциал роста доли рынка? Стоимость процента рынка (сколько надо потратить чтоб его занять).
39. Маркетинговые бюджеты конкурентов.
40. Что в нашем предложении для покупателей есть такого, что конкуренты не могут скопировать.
41. Как мы выглядим на фоне конкурентов с точки зрения:
 - a. позиций на рынке
 - b. качества коммуникации
 - c. скорости принятия решений и инноваций
 - d. упаковка – дизайн и лого
 - e. качество дистрибьюции, охват, возможности проникновения на региональные рынки
 - f. маркетинговый бюджет
42. В чем конкуренты сильнее нас.
43. В чем мы сильнее конкурентов.
44. Чем отличаются конкуренты от нас? Можем ли мы скопировать их отличия или нивелировать другим способом.
45. Чем мы отличаемся от конкурентов? Что мы предлагаем уникального (не копируемого, неповторяемого и не заезженного другими компаниями)? Строим ли мы на этом свое позиционирование.
46. В чем мы соотносимся с конкурентами как «специалисты» и «универсалы» - чьи какие марки играют какие роли.
47. Сложившаяся практика ведения бизнеса среди компаний-участников рынка – с точки зрения маркетинга.

Часть третья: вопросы по конкретной ситуации, подготовленные на основе общего списка

Вопросы, приведенные ниже, были написаны исходя из конкретной ситуации в конкретной компании. Поехали — мысли-вопросы:

1. Ознакомьтесь со штатным расписанием отдела маркетинга и должностными инструкциями (те, что есть в компании).
2. Ознакомьтесь с делами подчиненных (то, что есть в ОК, сделать себе копии резюме людей, возможно – копии характеристик).
3. Как строится работа по реализации планов (что и как делается, что сами, а что подрядчикам, как строится работа с подрядчиками, как контролируется выполнение работ).
4. Можем ли мы увеличить прибыльность бизнеса и заложить долгосрочные положительные тенденции в бизнесе, если выйдем на другие категории покупателей (пока не важно каким именно способом), создадим новый продукт и т. п.?
5. Кто и как нас двигает в регионах. Существует ли единая модель работы? Как управляется маркетинговая деятельность в регионах. Что возложено на местных представителей, а что делаем мы? Как это все координируется?
6. Как работает продуктовая линейка – мы можем выступать как монолитный производитель или требуется создание нескольких «клинков» (сначала оценить ситуацию в принципе, а потом

рассматривать последствия – учесть затухающий рост рынка – необходимо учесть воспринимают ли нас как компанию, которая является экспертом, или наше послание размыто).

7. Уровень лояльности наших торговцев – какую долю в их обороте мы занимаем. Каков их ассортимент – и какое место в нем занимает наша категория вообще и наша продукция в частности? Что мы можем предоставить такого, чтобы потеснить конкурентов/побудить заниматься нашими продуктами более серьезно?
8. Оценить последствия стратегий «широкой линейки под зонтичным брендом» и «группы узкоспециализированных брендов с раздельным управлением» — что это будет значить для нас с точки зрения рынка, с точки зрения объема продаж, с точки зрения необходимого бюджета, с точки зрения прибыльности бизнеса?
9. Если требуются радикальные перемены – как их лучше всего продать – через кого действовать/кто будет реальным покупателем – форма продажи – какие расчеты и прочие аргументы потребуются – как правильно организовать шоу?
10. Определить что мы имеем в продуктовой линейке – «кучу вкусов одного продукта» или действительно разные продукты + понять то же самое по поводу конкурентов и посмотреть в чем кому мы проигрываем.
11. Бенчмаркинг – оценить успешные стратегии компаний из отрасли (не только у нас, но и по всему миру) – каким образом они достигли успеха и что из их опыта мы можем перенять (как, например, у Беретты – загрузка фуры с подготовкой всей документации занимает 20 минут, а то же самое на ОЗОМЕ (*примечание: компания, в проекте для которой я как-то участвовал*) требовало одного дня).
12. Какой интересный опыт мы можем перенять у других компаний из других отраслей для повышения нашей собственной конкурентоспособности. Разложить наши процессы и провести бенчмаркинг по компаниям со схожими процессами.
13. Портрет нашей ЦА, ее медийные предпочтения, мотивация, способ понимать мир, усваивать информацию, ценности по жизни и в делах. Основные группы/типы ЦА и способы достучаться до их сознания/подсознания/сердец.
14. Когда прогнозируется сокращение естественного роста рынка до такой степени, чтобы мы могли увеличить свои продажи только за счет чужой доли рынка?
15. Насколько наша ЦА совпадает с ЦА производителей автомобильных покрышек, тюнинга для авто и прочих «товаров для таксистов» — насколько наш покупатель отличается от потребителя и от водителя маршрутки или таксиста и какое влияние на покупателя имеет потребитель – насколько вообще потребители в курсе с какими смесями работают их строители и диктуют ли они что использовать (иначе – понять процент въедливых потребителей, вникающих в суть процесса и контролирующих что покупают их прорабы).
16. Отключить возможность использования тегов на форуме.
17. Оценить с кем конкурируем в информационном пространстве и какие меры по «оптимизации» нашего присутствия необходимы (мы должны доминировать).
18. Каким образом мы можем сделать так, чтобы компания взялась реализовывать наши планы – как мы можем продавать наши планы руководству и получать эффективное взаимодействие с другими подразделениями? Как мы можем заразить всех энтузиазмом? Как мы можем вовлечь людей в реализацию нашего плана? Как донести нашу мысль до руководства наиболее просто и понятно, как вовлечь в эмоции? Как добиться чтоб не требовали альтернатив когда их требовать не надо.
19. Выяснить предпочтения руководства по поводу альтернатив – но не спрашивать прямо, а узнать как обычно требуют план и что говорят и чем заканчивается все.
20. Вообще – оценить соотношение пропорций между продажами различным категориями наших покупателей и их распределением на рынке (есть ли у нас перекос в направлении какого либо из сегментов) – посмотреть что лучше делать – развивать успех на том сегменте, где мы

- наиболее сильны или бороться за прочие сегменты – на что у нас хватит ресурсов.
21. Как сделать так, чтобы предлагаемый план помогал осуществлению интересов вышестоящего руководства (понять интересы руководства, цели и стремления, возможности влияния на решения руководства).
 22. Кто еще из руководителей подразделений может быть заинтересован в результатах отдела маркетинга – как этих менеджеров склонить на свою сторону.
 23. Как быть в курсе планов отделов (и в первую очередь – в курсе планов отдела продаж) и как с этими планами состыковывать свою деятельность таким образом, чтобы эти самые планы нам не мешали, а еще лучше – только помогали.
 24. Как свести к нулю усилия «доброжелателей», которые реально будут только мешать.
 25. Степень консервативности наших покупателей – насколько они верны своим привычкам вообще. Как часто перескакивают с марки на марку – основной влияющий фактор — только цена? Что еще для них важно. Можно ли давить на покупателей через потребителей – подход типа – наши продукты для строителей, которые строят на века (если, конечно, долговечность является приоритетом для потребителей). Таким образом – мы можем повлиять на строителей, заставив их оперировать качеством нашей продукции для повышения своего статуса. Тут еще есть возможности – понять мотивы оценки затрат на ремонт/стройку у потребителей: что они ищут – долговечность, цену потребления, скорость работ – что важнее. Можем ли мы стать маркой, ассоциируемой с этим качеством? Что еще кроме цены – можем ли мы влиять на себестоимость стройки не ценой, а предоставляемыми дополнительными сервисами? Необходимо исследовать мотивацию потребителей и покупателей. Можем ли мы сделать программу финансового поощрения покупателей (вместо откатов) – чтобы мы могли ее официально рекламировать.
 26. Каким образом мы можем рекламировать преимущества наших смесей при помощи торговых точек (потребители).
 27. Как сделать так, чтобы торговцам и строителям с нами было удобней и приятней зарабатывать?
 28. С кем мы можем провести программы крос-маркетинга (смотреть свои записи в жж по этому поводу)?
 29. Как сделать так, чтобы высшее руководство было хорошо знакомо с тактической ситуацией и понимало чем диктуются наши решения.
 30. С какими РА идет работа и как эта работа строится – какую роль занимают РА по отношению к нам, используем ли мы их для «взгляда со стороны» на наши дела или нет? Каков вклад РА в нашу коммуникацию – если существенен – познакомиться с людьми, работающими «на нас» - возможно, попросить провести небольшую презентацию того, что они делают.
 31. Как мы проводим исследования? И как пользуемся результатами? Эффект от этого?
 32. Почитать брифы, ознакомиться с процедурой их написания – на основе чего писались, какие задачи должны были решаться, кто писал, какой результат получен?
 33. Каков календарь ближайших мероприятий по маркетингу. Ознакомиться с календарем. Обсудить с руководством необходимость выполнения тех или иных мероприятий. Обеспечить механизм реализации (для начала тупо поинтересоваться планом шагов по каждому мероприятию – если есть делать – если нет – создавать).
 34. Принцип формирования маркетингового бюджета. Выделяются ли деньги вовремя и в достаточном количестве. Не возникают ли проблемы с платежами – просрочки, всяческие затягивания и т. п. Как строятся отношения с финансовым подразделением и финансовым менеджером в частности. Понимает ли финансовый менеджер и его люди, что маркетинг формирует прибыль или они считают отдел центром затрат и относятся неприязненно. Что сделать, чтобы финансовый отдел стал на нашу сторону, чтобы там понимали важность и необходимость финансирования маркетинговой деятельности.

35. Каков механизм реализации маркетинговых программ внутри компании – какими средствами обеспечивается взаимодействие с другими подразделениями и менеджерами подразделений – дается формальное поручение руководства, руководство принимает план и устраняется (говорит – вот иди и делай все сам) – вырабатывается общий проект – или как?
36. Кто может быть не заинтересован в реализации планов/проектов отдела маркетинга – как вычислить этого кого-то и как нейтрализовать саботаж.
37. Каким образом мы можем добиться детального и точного следования маркетинг-плану? Каким образом мы добьемся отсутствия самостоятельности со стороны других подразделений.
38. Наши продукты победители и неудачники. Влияет ли это разделение на формирование бюджета. Если продукты движутся отдельно – происходит ли оттягивание средств от развития успеха победителей за счет переливания этих средств в неудачников.
39. С каким продуктом прежде всего нас ассоциируют покупатели.
40. Насколько сильна для покупателей позиция «специалиста в нашей категории» вообще, без разбивки по отдельным категориям продуктов.
41. PR – как мы можем измерить эффективность. Размещение релизов на специализированных серверах – производит неоднозначное впечатление. Насколько это эффективно, кто читает новости – иначе: читает ли их нужная ЦА. Или наши новости читают только конкуренты? Есть ли смысл и можем ли мы вырваться за пределы отраслевых медиа – завязка на медийные предпочтения ЦА.
42. Если наш успех на рынке даст возможность слишком большого роста – есть ли у нас резервы для роста компании (финансирование, производство, логистика). Достаточно ли гибкая у нас система финансирования, достаточно ли у нас управленческих возможностей для получения средств («продажа» идеи инвесторам/владельцам, получение поддержки высшего руководства, получение поддержки от коммерческого отдела /на самом деле надо найти тех, кто может выиграть от нашего выигрыша/, организация влияния на сопротивляющихся /например, на финансовый отдел-бухгалтерию если они будут сопротивляться внедрению наших программ/).
43. Какое расширение доли рынка без существенного роста прибыли может выдержать наша компания – какие финансовые резервы мы можем привлечь и что нам могут выделить и с чем могут мириться.
44. Сейчас стратегия защиты или нападения. Что потребуется в ближайшее время? Каковы стратегии конкурентов, чего бы я стал ожидать при их стратегиях – каких действий – что из себя представляют маркетинговые команды конкурентов – что выдающегося за ними числится – насколько сильны их маркетинговые планы.
45. Являемся ли мы реальным лидером на рынке? Можем ли использовать положение лидера для защиты и расширения доли рынка?
46. Правильная ли у нас стратегия с точки зрения текущей ситуации?
47. Достаточно ли у нас ресурсов для ее осуществления и развития? Достаточно ли у нас ресурсов для осуществления модифицированной стратегии?
48. Каковы стратегии конкурентов – как на их фоне выглядит наша стратегия?
49. Какова наша тактика в Мск и в регионах – как эта тактика реализуется. Как мы управляем ее реализацией – эффективность.
50. Что проще – провести детальный аудит или разработать новую кампанию, обеспечив должное соотношение инноваций и преемственности.
51. Проблематика имени – конкуренция в информационном пространстве.

Я надеюсь, что созданный мной документ поможет вам в работе. Если же возникнут сложности, вы всегда можете обратиться ко мне за помощью :) Актуальная информация обо мне и контакты есть на странице <http://kopchenkov.com/about/>