

Сергей ИСАКОВ, Игорь БЕРЕЗИН

## КАК НАЙТИ «ПРАВИЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ» В ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА ДЛЯ В2В БИЗНЕСА

«Опыт — это не то, что с вами происходит.  
Опыт — это то, что вы делаете с тем, что с вами происходит».

Олдос Хаксли  
(Английский писатель)

### ВСЕ ДЕЛО В ЛЮДЯХ

В западных компаниях есть такое правило — в стратегических совещаниях обязательно участвует HR-директор. Он должен ответить на вопрос — есть ли у нас в компании люди, способные реализовать предложенные стратегии. А если нет, то понять, какие специалисты нужны для реализации принятой стратегии, и где их искать.

Это говорит о том, что мы можем сколь угодно «уходить в технологии», но ключевой фактор успеха — персонал — люди, которые будут на практике реализовывать все наши цели и стратегии.

### СПЕЦИФИКА

Маркетинг является одной из трех, наряду с «производством» (в широком смысле этого слова) и финансами, ключевых сфер «бизнес-процесса» любой компании. И «на маркетинг», так же как и «на финансы» и «на производство», нужны «правильные люди». Как их найти? Как не ошибиться?

Большинство специалистов по управлению признают су-

ществование значительной специфики *b2b* рынков по сравнению с *b2c* рынками. Выделяют от 5 до 15 «критических точек различий», связанных с особенностями и стимулами развития продукта, и со спецификой ценообразования, и с подходами к обучению, и со сбытовой политикой, и с ролью рекламы и PR, и т. д., и т. п.

Одним из специфических требований, предъявляемых к специалисту по маркетингу, работающему в *b2b* секторе, является существенно более глубокое знакомство с технологиями этого и смежных бизнесов; по сравнению с тем, что ожидается от маркетолога в *b2c*.

### В2С

Строго говоря, маркетолог кондитерской фабрики может иметь весьма поверхностные знания о технологическом процессе производства шоколада. Он должен хорошо разбираться в процессе потребления кондитерских изделий. Знание всех тонкостей и нюансов производства шоколада, конечно, может помочь создать удачный рекламный ролик, а может и не помочь. Не в этом суть. Задача маркетолога кондитерской фабрики — искать мотивы потребления шоколада, предъявлять эти мотивы потребителям, и снимать барьеры, которые препятствуют росту потребления шоколада. Технологический процесс

производства шоколада имеет весьма отдаленное отношение к мотивации его потребления или барьерам, которые стоят на пути продукта к потребителю. А о технологических особенностях производства соков, вина, колбасы и многих других продуктов питания потребителям лучше вообще ничего не знать. И уж во всяком случае — не задумываться об этом надолго.

### В2В

Иное дело — производство газоанализаторов. Если маркетолог не будет разбираться в тонкостях и нюансах их производства, установки, обслуживания и использования, то весьма маловероятно, что он сможет помочь реализации этой продукции потребителям, которые сами являются экспертами, если не по производству газоанализаторов, то по их использованию, ремонту и утилизации — это точно. Соответственно, при приеме маркетолога на работу, требование опыта работы в «нашей» или смежных отраслях становится одним из важнейших. А если сформулировать задачу более широко, то можно сказать, что в отделы маркетинга *b2b* компаний требуются более «зрелые» специалисты.

### ЗРЕЛОСТЬ В МАРКЕТИНГЕ

Тогда встает вопрос — «А что же такое «зрелость» в маркетинге?» Зрелость в маркетин-

ге, на наш взгляд, состоит как минимум из двух составляющих:

- ♦ общая профессиональная зрелость в бизнесе,
- ♦ отраслевая зрелость, она же — конкретный практический опыт.

Другими словами, человек должен знать современные теории рынка и бизнеса, иметь профессиональное образование в маркетинге и иметь опыт в «своей» отрасли, разбираться в ее специфике.

### ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ

Об этом в России говорят уже около 15 лет — общего понимания среди специалистов пока нет. И пока не будет единого понимания, вопросы оценки эффективности маркетинга: оценки работы служб маркетинга, инвестиций в маркетинг, будут оставаться без ответа. Согласно расширенному определению Гильдии Маркетологов:

*«Маркетинг – это философия бизнеса, формирующаяся посредством формального образования и непосредственной рефлексии опыта; реализующаяся в виде комплекса мероприятий (marketing-mix), направленных на улучшение взаимодействия между фирмой (или иным экономическим субъектом) и рынком, потребителями; состоящая из: исследований; анализа; разработки и реализации программ по формированию предложения и продвижения товаров и услуг потребителям. Конечной долгосрочной целью маркетинговых действий является получение прибыли в том виде, в котором ее жела-*

*ет получить экономический субъект; чаще всего – в денежном выражении».*

Итак, несколько упрощая, «правильная» цепочка событий в бизнесе:

- ♦ формирование картинки «реальной бизнес-ситуации»;
- ♦ ее анализ и среднесрочные прогнозы, Предвидение;
- ♦ решения, воплощенные планы и программы, Намерения;
- ♦ их реализация и контроль за исполнением, Действия.

Если ошибиться на первой стадии — все остальные будут неверны и приведут к потерям. Маркетинг проходит по всей этой цепочке, но особенно его роль важна в ее начале — на этапе формирования.

Маркетинговые исследования имеют цель — показать реальность без прикрас — такой, какая она есть на самом деле. Личность исследователя играет при этом очень значительную роль. От исследователя зависит — что будет «на выходе» исследования. От личности исследователя зависит — «реальность картинки». *«Исследование будет проведено настолько хорошо, насколько правильно были подобраны люди для проведения исследования»* — Ян Элвуд.

### ЧТО ТАКОЕ ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ ДЛЯ МАРКЕТОЛОГА

Исследовать объект внимания — это значит не только

правильно нарисовать все его грани и проекции, но и понять его суть. Без иллюзий. А что такое иллюзии? Откуда и как они берутся? Иллюзии — это неправильные представления, мнимые сущности, видимости. И отсутствие опыта, как ничто иное, способствует появлению иллюзий.

Если у исследователя нет личного опыта по объекту исследования — многое в представлениях о нем будет иллюзиями. Если человек не пробовал маракуйю, то он не может быть по ней экспертом, так как сбор информации о ней от других людей, изучение ее на картинках — «ничто» по сравнению с личной пробой. Только после личной пробы можно верно интерпретировать отзывы других людей. Девственник — не может быть экспертом по сексу. Тот, кто не любил — не поймет того, кто полюбил. Тот, кто никогда в жизни не падал — не поймет того, кто упал. У кого нет своих детей — не поймет того, у кого они есть.

Эффективное исследование должно включать в себя «личное опробирование» объекта исследования, личный опыт по отношению к объекту исследования. Идеальная ситуация — «я ранее был тем, кого сегодня я исследую» — это значит, я максимально полно знаю объект исследования. Вот почему «за одного битого двух небитых дают», вот почему в бизнесе «все дело в людях». По-

лучив личный опыт, человек имеет внутренний критерий оценки в момент проведения исследования, и без этого критерия будет весьма трудно удержаться от иллюзий.

Вывод: хорошей идеей может оказаться — поменяться маркетологами в отрасли — поставщик меняется с покупателем — «я ранее был тем, кого сегодня я исследую».

### **КАК ЗАПОЛУЧИТЬ В КОМПАНИЮ МАРКЕТОЛОГА И «ОПЫТНОГО» МАРКЕТОЛОГА**

Строго говоря — возможны шесть вариантов пути:

1) взять специалиста с опытом из аналогичного бизнеса, из тех, кто ищет работу;

2) переманить у конкурентов, поставщиков, потребителей;

3) взять специалиста с опытом работы в маркетинге из другой сферы бизнеса и ввести его в «курс нашего дела»;

4) из специалиста нашей компании, имеющего хорошее представление о специфике нашего бизнеса вырастить маркетолога;

5) взять молодого специалиста без опыта, но с хорошим базовым маркетинговым образованием (например — MBA) и растить его;

6) «поменять» на адекватного специалиста из смежной области, с опытом работы в компании, принадлежащей к кругу ваших потребителей, или смежников.

Рассмотрим их по порядку.

1) Взять из тех, кто имеет опыт в аналогичном бизнесе и ищет работу. Первый вопрос — а почему, собственно, ценный специалист ищет работу? Если на этот вопрос не будет получен вразумительный и устраивающий работодателя ответ, то должно возникнуть обоснованное сомнение в том, насколько этот специалист ценный.

2) Переманить. Наиболее распространенный сегодня, и наименее конструктивный путь. Последствие № 1 — ухудшение отношений с конкурентом (ну и ...ладно), поставщиком (не очень хорошо) или потребителем (совсем плохо). Последствие № 2 — неоправданный рост расходов на оплату труда. Сегодня, для того чтобы сманить ценного сотрудника с привычного для него места, ему надо предложить на 20–25% больше, чем он зарабатывает. И это при том же объеме работы и той же отдаче. После третьего перехода заработная плата такого сотрудника возрастает в два раза. Последствие № 3 — вы получили ценного, но совершенно нелояльного специалиста. Если через год-полтора он уйдет от вас к следующему участнику рынка, прельстившись еще большей заработной платой, вы даже обидетесь ни на кого из них не сможете. Последствие № 4 — ждите ухода своих сотрудников к конкурен-

там, поскольку кто-то из них обязательно будет обижен приходом «варяга», а конкуренты, в свою очередь, получили от вас четкий сигнал — «переманивание сотрудников вы рассматриваете как нормальную практику, в рамках вашей бизнес-этики».

3) Хорошее решение, в случае, если «курс молодого бойца» можно уложить в 2–5 недель. Если же специфика вашего бизнеса такова, что на обучение «профессиональным тонкостям» потребуется год, этот путь вам не очень подходит. К тому же опытный специалист, скорее всего, уже не очень юн. А когда бы он успел приобрести ценный опыт в других сферах бизнеса? И чем опытнее, тем, скорее всего, старше. А после 30–35 лет «обучаемость» у большинства специалистов резко снижается. Есть, конечно, счастливые исключения, сохраняющие способность к обучению и после 40 и после 50 лет. Вам, может быть, повезет. А может быть, и нет.

4) На наш взгляд — это самый лучший и относительно легко реализуемый путь. И здесь есть масса вариантов. Субсидировать на 30–80% стоимость обучения на MBA или программе повышения квалификации. Отправить на краткосрочные программы типа «Авторские», «Консультационные», «Мини-MBA» или «Цикл Семина-

ров». Заказать корпоративные семинары.

5) Это благородный путь: длинный, тернистый, с многочисленными рисками. Первый из них состоит в том, что после того как мы вырастили (за свой счет) ценного специалиста, дали ему «пробовать и ошибаться» у себя, его ценность на рынке существенно повышается. При нашем российском менталитете (не Япония, чай) удерживать такого специалиста можно лишь повышая ему заработную плату и продвигая по служебной лестнице. А это не может продолжаться долго, особенно в компаниях, поддавшихся на очередную моду, и выстроивших «плоскую» управленческую пирамиду из двух-трех звеньев.

6) Это наиболее сложный и нетривиальный путь. Существует множество трудных (но решаемых!) вопросов. Первый — как добиться обмена, оцениваемого всеми (четырьмя!) сторонами как «адекватный». И здесь не обойтись без системы аттестаций, для начала хотя бы внутренних. Впрочем, Российская Ассоциация Маркетинга (РАМ) начала продвигать программу всеобщей аттестации специалистов по маркетингу. Если в течение ближайшего года — двух удастся преодолеть естественные трудности этапа становления, скепсис и оппортунизм многих заинтересован-

ных участников рынка, то, возможно, вскоре мы получим более или менее объективную оценочную шкалу.

Вторая проблема — грамотная «разводка» между полезным профессиональным опытом в смежных областях бизнеса и информацией, относящейся к коммерческой тайне. Но разработка и внедрение регламентов доступа и использования информации является важной и весьма актуальной задачей для многих российских компаний, безотносительно к гипотетическому обмену маркетинговыми кадрами.

Третья... Четвертая... Пятая... Мы понимаем, что это нетривиальное решение.

Но если обмен получится, то вы получите в отдел маркетинга специалиста, который работал специалистом по маркетингу в компании вашего покупателя (а он, соответственно — специалиста, знающего вашу специфику как поставщика), наступит максимально возможное взаимопонимание между сторонами. Вы будете представлять своего клиента (и ему подобных) «изнутри» (насколько проще будет проводить исследования рынка и строить CRM-системы). Он (клиент) будет хорошо понимать ваши возможности. Возрастет уровень доверия. И каждый рубль, инвестированный в маркетинг, принесет обеим сторонам желаемую отдачу.

#### Авторы:

**Сергей Исаков,**  
Директор по стратегическому  
развитию Русской Школы  
Маркетинга.  
5@54321.ru.

**Игорь Березин,**  
Президент Гильдии Маркетологов  
info@marketologi.ru.