

# Экономика маркетинга

Григорьева Виктория Николаевна

тел: 8 921 333 76 47

e-mail: [victoria.grigoryeva@gmail.com](mailto:victoria.grigoryeva@gmail.com)

Маркетинг

Экономика

Экономика маркетинга

Как должен работать маркетинг?

Цель нашего курса?

## Критерии оценки знаний, навыков

Формы контроля:

текущий – оценка выполнения трёх тестов и эссе;

итоговый – экзамен (1 курс, 1 модуль).

Три теста по 10 вопросов, время на выполнение 30 минут

Эссе: Письменная работа (не более 5 страниц). Анализ и принятие решений по инвестиционной привлекательности проекта, маркетингового потенциала или стоимости бренда, на основе кейсов по материалам российской и зарубежной практики, дополнительной литературы

Итоговый тест: 25 вопросов, время на выполнение 60 минут



Человеческие ресурсы





СТИМУЛЫ и МОТИВАЦИЯ

**Стимул** соответствует внешнему фактору: зарплате, премии, штрафу, бонусу, служебной машине, квартире, золотому парашюту.

**Мотивация** — то, что на самом деле движет человеком и заставляет его идти на работу, браться или не браться за новые проекты, выполнять или не выполнять план. Обычно это гордость, потребность в любви, самозащита, борьба с чувством неполноценности и другие тёмные материи.

# СТИМУЛЫ

1. Лояльность за деньги
2. Грязные хаки
3. Ленность ума

# СТИМУЛЫ

- 1. Что делать: создавать положительные стимулы**
- 2. Уменьшайте денежные стимулы**
- 3. Рассмотрите имущественные стимулы**
- 4. Введите стимулирование продуктами**
- 5. Установите общие и открытые условия стимулирования**
- 6. Не опирайтесь в управлении только на стимулы**

# МОТИВАЦИЯ



**Несовпадение стимула и мотивации**



Мотивация на практике

## Что запомнить

1. Стимул — внешнее, «пинок под зад». Мотивация — внутреннее, «сила духа».
2. Мотивация сильнее стимула. Взять человека на слабо лучше, чем заплатить.
3. Деньги — худший стимул. Лучше дайте человеку льготный кредит или машину в лизинг, но не давайте деньги. Он их потратит, и всё.
4. Стимулы должны быть понятными и четкими, по общим правилам. Никаких стимулов «по настроению».
5. Мотивация — это сложно. Для начала положитесь на чутье и здравый смысл.



## Что запомнить

6. Наука о мотивации неточная.

7. Сейчас считают, что мотивация завязана на потребностях: от простых (еда и безопасность) до сложных (творчество и самореализация).

8. Чтобы удовлетворить следующую потребность, нужно, чтобы были закрыты предыдущие.

9. Узнайте, какие потребности уже закрыты у сотрудника. Это подскажет, чего ему не хватает



Как платить сотрудникам

## **КАК ПЛАТИТЬ СОТРУДНИКАМ:**

- 1. Постоянная и переменная часть**
- 2. Денежный и неденежный стимул**
- 3. Качество жизни**
- 4. Простая формула**
- 5. Обратная связь**
- 6. Закон**

## Что запомнить

10. Бывает только постоянный и переменный стимул.

11. Меньше стимулируйте деньгами. Больше — подарками и услугами.

12. Формула бонуса должна быть простой.

13. Данные по бонусам должны быть всегда доступны сотруднику.

14. Правила стимулирования — это священный закон, единый для всех.



Кому за что платить

# Как определить баланс между фиксированной и переменной частью материального стимула?

Центры финансовой ответственности — это условная группа сотрудников, которая как-то одинаково обращается с деньгами.

Центр выручки

Центр затрат

Центр прибыли

Центр инвестиций

К центру выручки относятся все бизнес-единицы, которые заставляют деньги приходить извне. Это отдел продаж, тендерный департамент и т. д. Они не производят продукт, не рекламируют, не занимаются наймом.

*Доход = средний оклад + (выручка × 5%)*

*Доход при перевыполнении = высокий оклад + (выручка сверх нормы × 15%)*

# Центр выручки

**Ошибка 1:** привязать стимул не к выручке, а к прибыли. Так как люди из центра выручки не могут влиять на прибыль, они не могут повлиять на свой бонус. Материальный стимул не работает.

**Ошибка 2:** стимул привязан к выручке и сложным коэффициентам, например, сколько продажник провел времени на телефоне, сколько раз встретился, сколько отправил писем и т. д. Это лишнее усложнение, которое не помогает повысить выручку, но мешает менеджеру считать свой бонус. А вы уже знаете, как важно уметь считать свой бонус в уме.



## Центр затрат

В центре затрат работают все бизнес-единицы, которые тратят деньги компании. Сюда входят все, кто занимается продуктом: разработкой, дизайном, производством, внедрением, поддержкой, логистикой, закупкой и т. д. Здесь инфраструктура: кадровая и финансовая служба, айтишники, охрана, эксплуатация и т. д.

## Общие правила для центра затрат

Выделите «норму выработки» для каждого сотрудника: минимальное количество звонков, макетов, рассылок, писем, выполнение календарного плана, максимальное время ответа на запрос и т. д. Фиксированную часть привяжите к этой норме выработки.

Все, что сверх нормы, приведите к сдельной работе, то есть оплачивайте каждую перевыполненную единицу плана.

**Ошибка 1:** привязать стимул к выручке или прибыли, которую сотрудник косвенно сгенерировал. Например, чтобы дизайнер получал бонус от прибыли с клиентов, которые кликнули по его банеру. Такая идея выглядит заманчиво, но она создает перекосы в системе стимулирования. Так как дизайнер не может повлиять на всю цепочку продажи, он не может контролировать свой бонус. Если вы видите в дизайнере такие амбиции, переводите его в центр прибыли.

**Ошибка 2:** включить в норму выработки нерелевантные критерии. Например, у специалиста поддержки — сколько времени уходит на один тикет. Или у дизайнера — сколько раундов согласования ему нужно, чтобы добить макет.

## Центр прибыли

Прибылью занимается генеральный или коммерческий директор. Его роль — сбалансировать затраты и выручку так, чтобы осталась прибыль. Только этот человек может принять решение об урезании маркетингового бюджета или найме новых людей в любой из отделов. Они же разрешают продавникам давать скидки или дают задание маркетингу придумать промоакцию.

Общее правило: мотивация этих людей должна быть завязана на прибыль. Очень желательно, чтобы эта завязка была не раз в год, когда подсчитали финансовые итоги, а с промежуточными шагами, хотя бы раз в квартал.

**Ошибка:** функции центра прибыли перекладываются на центр затрат или выручки. Например, менеджеры сами решают, какую скидку клиенту. Или отдел маркетинга сам принимает решение, что им нужна промоакция. Эти решения должны принимать только директора

## **Центр инвестиций**

Центр инвестиций — это руководители новых направлений, которые сначала потребляют много ресурсов, а потом превращаются в новый источник заработка.

Стимулы в центре инвестиций — тоже на прибыль, но с гораздо большим коэффициентом, чем в центре прибыли.

## **Почему важно знать эти центры**

Центры бизнеса показывают еще одну важную вещь: разделение ответственности между сотрудниками. Это не совсем о стимулах, но об этом важно рассказать

**Ошибка 1:** стимулировать руководителей новых проектов так же, как состоявшихся. Новые проекты должны быть «лакомым кусочком» по сравнению с существующими. Соответственно, в новых проектах должны быть выше бонусы и большие привилегии.

**Ошибка 2:** применять стимулирование прибылью к людям, которые работают в проекте на центрах выручки или затрат. Например, премировать официанта нового ресторана из прибыли. Люди из центра затрат и выручки должны иметь в новых проектах такую же систему стимулирования, как и в старых.



## Что запомнить

15. Есть 4 центра: центр выручки, затрат, прибыли и инвестиций.

16. Центр выручки стимулируйте только на выручку.

17. Затратникам вводите нормы и планы, чтобы выполняли.

18. Центр прибыли и инвестиций — это директора. Им — % прибыли.

19. Центр расходов не имеет право принимать решения о прибыли.



Как платить творческим сотрудникам

## **Высокий фикс**

Базовая схема оплаты творческого — высокий фикс + премии за особые успехи их продуктов. В этой формуле важно каждое слово.

**Пример правильной премии:** дизайнер рисовал макеты для нового продукта, писатель писал текст, программист программировал, тестировщик тестировал. У них вместе получился успешный продукт. За успех продукта вся команда получает премию в конце года.

# Норма выработки

Если творческий сотрудник создает серийный продукт (банеры, рассылки, статьи, модули), то придумайте норму выработки — минимальное число продуктов, которое он должен создать в единицу времени

## Например

Копирайтеру — одна статья для блога в неделю

Дизайнеру банеров — один новый банер в день

Программист отдела интеграции — один модуль интеграции в месяц

# График

На уровне контроля и мотивации это должно работать так: творческий сотрудник должен сам прогнозировать свою работу и ставить себе сроки.

# Проблемы

Допустим, сотрудник начал систематически не выполнять норму и срывать сроки.

Чего нельзя делать в этой ситуации:

1. Назначать денежные штрафы
2. Делать публичные выговоры и наказывать
3. Повышать норму выработки и еще больше сокращать сроки

Распространенные причины снижения продуктивности:

1. Халтуры,
2. Конфликты,
3. Стагнация.



Халтуры — это когда помимо вас сотрудник работает с кем-то еще: из-за денег или ради интереса. С творческими это бывает, и это хорошо: вы получаете вдвое более опытного сотрудника по обычной цене. Узнайте без наездов, что он еще делает, почему он взял эту работу и какие у него планы.

Конфликты в коллективе — это серьезно. Если человека отвлекают дурными задачами или тратят его время на внутренние разборки, то предложите ему удаленную работу.

Стагнация — самое зло. Это человек расслабился и потерял интерес к вашим задачам. Там же появляется синдром примадонны: «я художник, а вы плебеи не понимаете моего искусства». С такими лучше расставаться.

## Что запомнить

20. Творцам платите высокий фикс и ставьте жесткие нормы и сроки.

21. Не выполнил срок — поставьте это на вид. Не выполняет постоянно — разберитесь, в чем проблема.

22. Жесткий график простимулирует творческого не закапываться, а делать нормальное реалистичное решение. Структурируйте работу творческих с помощью сроков.

23. Никаких публичных выговоров, выволочек и прочего. Уйдет — не заметите.

24. Не будьте рабовладельцем и самодуром. Без интереса к работе творческие сотрудники делают фигню. Вам оно надо? За ваши же деньги.



За что штрафовать сотрудников

Событие, за которое вы штрафуете, должно обладать тремя свойствами:

1. Оно произошло из-за конкретных действий одного сотрудника.

2. Оно нанесло вред компании.

3. Оно зафиксировано.

## Антиштрафы

Есть более хитрый способ внедрить штрафы: сделать их бонусами. Это когда вместо штрафа за делание вы вводите бонус за неделание, и наоборот:

### Штраф

- 100 рублей за курение в рабочее время
- 1000 рублей за опоздание
- 1000 рублей за каждые 3 возврата

### Бонус

- + 10 000 рублей в год всем некурящим сотрудникам
- + 5000 рублей всем сотрудникам, кто ни разу за месяц не опоздал
- + 5000 рублей сотруднику с самым низким процентом возвратов за месяц

**Как это работает:** вы не наказываете за плохое поведение, а поощряете хорошее. И к этому можно добавить соревновательный элемент: не просто поощряете, но поощряете лучшего среди коллег.

**Почему это работает:** Страх потери в этой ситуации не работает. Сотруднику не так страшно недополучить бонус, как расплатиться штрафом. Так он меньше обманывает систему. Бонусы говорят не «ты плохой», а «они хорошие». Не «ты плохой, потому что куришь», а «смотри, какие классные ребята, которые не курят, давай к ним». Такую критику воспринимать проще.



## Что запомнить

25. Если штрафуете — то чтобы все было строго учтено и записано.

26. Лучше не штрафовать за проступки, а премировать за их отсутствие.

# Маркетинг без бюджета

Подавляющее большинство самых разных хороших идей - от возможностей сокращения затрат до способов выхода на нового клиента - могут вам дать ваши сотрудники.

1. Ящики предложений

2. Горячая линия

3. Мозговые штурмы

4. Персональное распределение подписки на журналы

Конкурсы:

Как нам увеличить продажи?

Как нам выйти на нового клиента?

Как нам сократить расходы?

Самая бестолковая вещь, которую мы делаем в нашей компании?

Чёрный вторник

# Книжный клуб Внутренние тренинги

Самое главное: идеи для  
внедрения

<https://www.smartreading.ru/>

## План внедрения:

1. Запустите какой-нибудь опрос.
2. Запланируйте тренинг в ближайшую неделю.
3. Начните читать полезную книгу и найдите для себя 2-3 фишки. Расскажите мне и своим друзьям.



Тест:

1. Штраф - это

А. Переменный стимул

Б. Постоянный стимул

В. Мотивация

2. Маркетолог относится к центру

А. Выручки

Б. Затрат

В. Инвестиций

Отправная точка для  
стимулирования творцов:

- А. Высокий фикс
- Б. Высокий бонус
- В. Высокий Штраф