

# Повышение результативности и эффективности функции маркетинга и продаж при реализации выбранной стратегии

Алексей Виноградов, к.э.н.,  
партнер Netton Consulting Group,  
доцент кафедры бизнес-администрирования МИМ-  
Киев



# Кто сегодня ближе собственнику?

- Директор по маркетингу?
- Директор по продажам?
- А что будет, если в компании эти должности объединены?

# Существующие стереотипы

- *Продажи* = Ежедневная работа с клиентами + Сбор дебиторки + Поиск новых клиентов
- *Маркетинг* = Исследования рынка + Продвижение

# Что мы наблюдаем сегодня?

- В глазах большинства собственников украинских компаний *маркетинг* является вспомогательной функцией для *обеспечения деятельности отдела продаж*

# Функции маркетинга vs организационная структура

- Маркетинг = деятельность на рынке
- Маркетинговые функции – не являются исключительной прерогативой отдела маркетинга
- Таким образом и маркетологи, и сбытовики выполняют **маркетинговые функции**, какие бы термины мы ни применяли

# Констатируем факт

- Собственники не любят маркетологов
- Маркетологам постоянно приходится бороться с
  - Собственниками бизнеса
  - Финансовыми директорами
  - Директорами по продажам
  - Производственниками
- Постоянный конфликт

Как нам найти общий язык?

# Зададим себе вопрос

- Зачем функционирует любой бизнес?



# В чем задача маркетинга?

- Удовлетворение потребителя?
- Или *зарабатывание денег* путем удовлетворения потребителя?

# Как зарабатывает собственник?

- Текущая прибыль (малый бизнес)
- Нарращивание стоимости бизнеса

# Затраты или инвестиции?

# Инвестиции в маркетинг

- Необходимо относиться к маркетинговому бюджету не только как к затратам, но и как к инвестициям
- Таким образом маркетинговый бюджет условно можно разделить на две составляющие:
  - Затраты (стимулирование продаж)
  - Инвестиции (брендинг)

# Характер получаемой прибыли

- Прибыль от **затрат** предполагается получить в короткий промежуток времени («моментальная» прибыль),
- Прибыль от **инвестиций** – в течение определенного временного периода в будущем (можно оценить дисконтированием будущих денежных потоков)

# Маркетинг и денежные потоки

Увеличение чистого денежного потока для собственников

Увеличение объема денежного потока

Ускорение денежного потока

Пролонгация денежного потока

Снижение риска денежного потока

Рост объема продаж

Увеличение маржи

Лояльность к торговой марке

Ускорение проникновения на рынок

Инвестиции в маркетинг

# Инвестиции в маркетинг

- Маркетинговым отделам нужно руководствоваться традиционными принципами инвестирования
  - четкое определение задач и целей инвестирования
  - выявление и применение экономических рычагов
  - управление рисками
  - мониторинг эффективности

# Стратегическое планирование маркетинга и продаж

Как повысить  
эффективность и  
результативность?



# Net Profit Contribution

Стратегия выбора  
и развития целевого  
рынка

Стратегия  
увеличения  
потребительской  
ценности

$$\text{NPC} = \text{Емкость рынка} \times \text{Доля рынка} \times \left( \text{Розн. цена за ед.} - \text{Перем. затраты на ед.} \right) - \text{Постоян. затраты}$$

Стратегия  
увеличения  
доли рынка

Стратегия увеличения  
эффективности  
маркетинговых действий

# Информационная база планирования

- Исследования рынка – а зачем?
- Какова релевантность собираемой информации?

# Формулировка целей

- Конкретность
- Измеримость
- Определенность во времени

# Формулировка целей

- Доля рынка – не есть целевой показатель маркетинговой деятельности!

# Где мы допускаем типичные стратегические ошибки?

- определение политики скидок...
- определение ценовой политики...
- определение сроков дебиторской задолженности...
- ... все это может негативно сказаться на величине денежного потока!

# Стратегическое планирование маркетинга

Кто его должен выполнять?

# Кто должен планировать маркетинг?

- **Межфункциональная команда**

- Представитель собственника
- Маркетинг
- Финансы
- Продажи
- Производство

- Реально ли это?



# Кто должен планировать маркетинг?

- Стратегическое планирование маркетинга часто нереально в условиях постоянной операционной «текучки»
- Для более эффективного стратегического планирования вреден «замыленный» взгляд



# Выводы

# Выводы:

- И маркетинг и продажи выполняют маркетинговые функции
- Выполнение этих функций должно помогать собственнику зарабатывать
- Маркетинг – не только затраты, но и инвестиции (со всеми вытекающими требованиями)

# О чем стоит задуматься?

- Как вы формируете информационную базу стратегического планирования?
- Как вы формулируете маркетинговые цели?
- Как ваши маркетинговые действия помогают создавать стоимость для собственников бизнеса?
- Те ли люди занимаются стратегическим планированием в вашей компании?

# И главное

- Говорите ли вы на одном языке с вашими собственниками и финансистами?

# Спасибо за внимание!

- Алексей Виноградов, к.э.н.
- Партнер Netton CG
- [www.netton.com.ua](http://www.netton.com.ua)
- [ov@netton.com.ua](mailto:ov@netton.com.ua)
- +380-50-382-8248