

# СЛУЖБА МАРКЕТИНГА ЗАНИМАЕТ ЦЕНТРАЛЬНЫЕ ПОЗИЦИИ В КОМПАНИЯХ. НО ЕЩЕ НЕ ВЕЗДЕ И НЕ БЕСПРОБЛЕМНО!

ТЕМА НОМЕРА

(МАТЕРИАЛЫ БЛИЦ-ОПРОСА ЭКСПЕРТОВ)

От ред. Уже традиционно при подготовке тематического номера журнала редакция обращается к ведущим украинским экспертам для выяснения их позиций по данной проблеме.

На этот раз вопросы следующие:

- 1. Что мы вообще будем понимать под термином «организация службы маркетинга в компании»? Не удивляйтесь! На самом деле существуют разные подходы!**
- 2. Какое место в компании, на Ваш взгляд, должна занимать организация службы маркетинга? Какие основные функции она должна выполнять?**
- 3. Каким, по-Вашему, у службы маркетинга должен быть характер взаимоотношений с другими структурными подразделениями компании?**
- 4. Есть ли заметные изменения на данный момент в понимании роли службы маркетинга в компании? Изменилось ли отношение к ней со стороны большинства руководителей компаний?**
- 5. Можете ли Вы назвать примеры идеальной, по Вашему мнению, организации службы маркетинга в компании?**

Благодарим всех наших замечательных экспертов за компетентные и обстоятельные ответы. Как смогут убедиться читатели, мы столкнулись с такой ситуацией, как «мнения разделились». Как нам кажется, это делает данную заочную дискуссию еще интересней. А кто прав, кто — нет, решайте сами!

Ответы расположены, как обычно, в алфавитном порядке фамилий экспертов.

**ЕЛЕНА ВЕНГЕР,**  
**генеральный директор, бизнес-консультант по маркетингу Marketing Consulting Group, Киев:**

— **1.** Организация службы маркетинга в компании — это деятельность, включающая последовательные и взаимосвязанные процессы анализа маркетинговых потребностей компании, планирование маркетинговых активностей, разработку структуры службы, профилирование, поиск и найм специалистов для выполнения запланированного, оценки эффективности работы службы и корректирование всего перечисленного при необходимости.

**2.** Функция у организации службы маркетинга только одна — создание эффективно

работающей службы маркетинга и управление ею с хорошим КПД затрат и выгод при возможно более быстром реагировании на рыночные изменения.

**3.** Служба маркетинга — это глаза, уши и мозг компании, который собирает информацию о том, куда движется рынок, и дает стратегические и тактические рекомендации о том, что компания может предпринять в этих условиях. Поэтому служба маркетинга нуждается в постоянной отчетности от остальных подразделений, в ответ на которую сообщает им о необходимости тех или иных изменений, что можно трактовать и как постоянный контроль с ее стороны. Сама же служба маркетинга должна быть подкон-



трольна напрямую высшему руководству компании.

**4.** Ранее служба маркетинга была чаще всего только придатком рекламного отдела, из-за чего ее деятельность сводилась, скорее, к разработке запоминающихся слоганов и красивых картинок. Сегодня, в эпоху новых способов сбора данных, настало понимание того, что маркетинг — это в большей степени аналитика, приводящая к адаптации под рыночные условия, а не безосновательные радикальные идеи, ставящие компанию на грань кризиса.

**5.** Идеал называется идеалом именно потому, что в материальном мире его не существует:).

Служба маркетинга, которая каждый день не останавливается, ищет новые возможности для развития и имеет слаженную коммуникацию с другими отделами компании — это, пожалуй, та, которая может по праву называться идеальной.

**ВИКТОРИЯ ГЕРУХ,  
СЕО uTrigg, Киев:**

— **1.** Настройка бизнес-процессов, инструментария и ролей, обеспечивающих бесперебойное экспоненциальное усиление бренда и как следствие — наращивание прибыли компании.

**2.** В крупных корпорациях обязательно должна быть позиция CMO (Chief Marketing

Officer), функции которого в стартапах или в SME (small medium enterprise) обязан выполнять сам CEO (директор).

Сформировать и стратегически видоизменить этот живой поток «организации службы маркетинга», курировать должен именно CMO.

Вместе с тем ему как лидеру важно слышать аргументы, сомнения и пожелания улучшений от сотрудников.

Работать вся система будет, только если все участники будут вовлечены в ее поддержку и развитие.

**3.** Важно не только проводить ежедневные митинги (в некоторых компаниях занимаются только этим), но и взаимно проникать в процессы иных подразделений.

Необходимо вместе формулировать стратегию, вовлекая технические отделы, HR, отделы продаж, финансовые отделы, compliance и иные.

Ибо только на этапе мечты (стратегии компании) можно выявить, как и кто может/готов помочь компании развиваться, а кто саботирует.

Мы в нашей компании, часто повторяем, что внутренние переговоры — это работа с внутренним клиентом (коллегами).

И невозможно донести что-то великое внешнему клиенту (повысить продажи/захватить новые рынки), если ты не в ладах с самим собой (т. е. с сотрудниками и партнерами)!



**4.** Да, я это подмечаю все чаще.

Если ранее глобальные решения принимал только директор, то все больше компаний подключают своих СМО даже на этапе предварительных переговоров.

По крайней мере, нам крайне повезло работать именно с компаниями, у которых либо европейские корни, либо европейское мышление (mind set).

С такими партнерами приятно и драйвово работать бок о бок!

А вдохновение и экспертность — две специи, которые чрезвычайно сильно повышают эффективность маркетингового отдела.

**5.** Называть компанию не стану, ибо для этого нужно провести целую вереницу согласований ;).

Уточню занимательную особенность. Ведь дело в том, что каждый success business process — это тоже IP (intellectual property) компании.

По моему мнению, идеальной организацией можно назвать «гибкую» структуру, которая «умеет слышать» как своего внутреннего, так и внешнего клиента. Умеет делать выводы и предлагать узкорелевантные предложения. Эта методика — ключ к персонализации маркетинга.

Тренд маркетинга — эмпатия в коммуникации между компанией и сотрудниками/клиентами.

Кто быстрее сможет ее настроить сегодня, тот выиграет большую долю рынка завтра.

Интересно, что моя компания uTrigg как раз и занимается автоматизацией эмпатии (ибо есть свое R & D после 10+ лет в отрасли).

Активно стартовали на европейском и MENA рынках, а теперь и на отечественном рынке.

**АННА ГОРКУН,**

**СЕО и основатель «46 Parallel Wine Group»,**

**Киев:**

— **1.** Организация службы маркетинга на предприятии — это построение управленческого процесса, при помощи которого компания определяет, прогнозирует, формирует и удовлетворяет потребности своих клиентов и в результате получает прибыль.

**2.** Как основатель компании «46 Parallel», проведу параллель с оркестром. Служба маркетинга — это дири-



жер, который, зная партитуру производства, слушателя и взаимодействуя со всеми структурными подразделениями, сделает так, чтобы все играли слаженно, в одном темпе и настроении, что называется, «дышали вместе».

**3.** Служба маркетинга должна выполнять следующие функции:

- ✓ прогнозирования будущих трендов и разработки предложений;

- ✓ аналитические: изучение рынка, потребителей, товарной структуры;

- ✓ производственные: организация производства новых товаров, внедрение новых технологий, управление качеством и конкурентоспособностью продукции;

- ✓ сбытовые: организация системы товародвижения, сервиса, формирование спроса и стимулирование сбыта, проведение целенаправленной товарной и ценовой политики;

- ✓ управления и контроля: организация стратегического и оперативного планирования на предприятии, информационное обеспечение, организация системы коммуникаций и контроля маркетинга.

Главное — командная работа с четким пониманием, что делаем и какую цель преследуем, а также слаженная коммуникация. В запуске новых продуктов, в развитии бренда штурманом является маркетинг.

**4.** Как руководитель семейной винной компании могут сказать, что для нас, маркетинг — на первом месте.

Так, над линейкой брендов нового вина Украины «46 Parallel™» и эмоционально-демократического «Apostrophe™» работало креативное агентство TABASCO. Агентство провело глубокое исследование мирового и украинского рынка вина, изучило предпочтения потребителя и, применяя современные ИТ-технологии и методы нейромаркетинга, создало этикетку и упаковку.

**5.** Идеальная организация службы маркетинга в компании — это ситуация, при которой есть необходимые ресурсы, мотивированные и талантливые специалисты и четкий план действий. Но мы же знаем, что в реальной жизни это невозможно.

**СЕРГЕЙ ГОРОНОВИЧ,  
шеф консалтингового агентства по креативному маркетингу Tifantis, Киев:**

— **1.** Убежден, служба маркетинга должна состоять из трех «человек»: стратег, тактик, креативщик.

Стратег отвечает за емкую, стратегическую концепцию продвижения бренда/товара/услуги. Он, позволяйте такое сравнение, как орел, парит высоко в небе, замечает все нюансы, происходящие на земле, и, исходя из этого, выстраивает свою победную стратегию — как лучше произвести атаку!

Тактик отвечает за то, «как двигаться будем». Он владеет практически всеми инструментами коммуникаций и в зависимости от стратегических задач подтягивает те инструменты, которые лучше всего решают поставленную задачу!

Креативщик — придумывает образ, красочную обертку того, что в сухих цифрах спускают ему сверху от стратега.

И здесь ни с какого бока не вписывается в службу маркетинга такая структура, как отдел продаж. Это абсолютно разные структуры. Маркетинг первичный — он придумывает, он создает, продавцы реализовывают то, что придумали маркетингологи.

**2.** Это мозг компании. По сути, это самые передовые, продвинутые люди компании. Пионеры. И их самая главная и, по сути, основная задача — держать нос по ветру, всегда быть в



новизне и предлагать то, чего еще нет у конкурентов, или же то, что уже назрело и что нужно предложить рынку! Не бояться быть экспериментаторами!

**3.** Должно быть очень тесное сотрудничество, и пусть это многим не покажется странным, направленное не так к верхам, как к низам, к продавцам, к покупателям, к клиентам. Там зарождаются новые стратегии!

**4.** К сожалению, в большинстве компаний идет застой по всем фронтам. Многие компании вышли на определенные финансовые показатели, и они их устраивают. Маркетинг — это в первую очередь развитие, риск. Сегодняшний уровень маркетинга очень банальный, неинтересный и предсказуемый — «настоящих буйных мало — вот и нету жожаков!».

**5.** Смотрите пункт 4.

Аж задумался, кто по-хорошему удивил в последнее время...

Маркетинг сегодняшнего дня — это не только передовые идеи, стратегии и креатив, а ежедневные будни, которые на 80 % складываются из удовлетворения потребностей клиентов.

✓ Зачем мне торт «Наполеон» в 19.00, когда я планировал заказ на 16.00 часов?

✓ Где мои преимущества перед другими клиентами, с учетом того, что я являюсь вашим абонентом мобильной связи аж 20 лет?



✓ Почему приносят теплое пиво и, когда ты на это указываешь, безропотно забирают его и приносят холодное...

Маркетинг сегодняшнего дня — это в первую очередь умение быстро реагировать на изменения на рынке и чутко прислушиваться к тем пожеланиям, которые высказывают клиенты.

...Буквально неделю назад спустился с гор, катался на лыжах в Карпатах. Утром в номере перегорела лампочка. Идя на завтрак, об этом сказал на ресепшене. Через полчаса возвращался назад, и мне говорят, что лампочку в вашем номере уже заменили.

Вот это маркетинг!

**НИКОЛЬ ДАНИЛОВА,**  
**эксперт, ментор, UNIDO/GCIP, Киев:**

— 1. Организация службы маркетинга — это процесс создания отдела/департамента в компании, который разрабатывает комплекс маркетинга, маркетинговых стратегий для достижения рыночных целей организации и несет ответственность за реализацию маркетинговых мероприятий.

2. Маркетинговый департамент считается ключевым отделом в компании, так как инициирует направления развития компании, прогнозирует изменения рынка. Грамотная организация бизнеса начинается с маркетингового исследования, разрабатываются стратегии деятельности на рынке, воплощаются, при этом



исследования носят циклический характер и не прекращаются, внося корректировки в рыночную деятельность компании. Основные функции службы маркетинга: исследование рынка, определение основных конкурентов компании, сегментация потребителей, определение сильных и слабых сторон компании на рынке, анализ тенденций отрасли, разработка рыночной и товарной стратегий, контроль выполнения маркетинговых мероприятий, постоянная коммуникация со всеми отделами компании.

3. Взаимоотношения службы маркетинга с другими структурными подразделениями в компании — очень важный фактор для достижения установленных целей компании. Эффект синергии достигается в случае ежедневных коммуникаций и сотрудничества между отделами, благоприятного психологического климата внутри организации, быстрого реагирования на запросы других отделов, четкого единого понимания целей компании и мотивации сотрудников.

4. В течение последних пяти-семи лет прослеживается незначительное изменение в культуре потребления маркетинговых услуг в целом и роли службы маркетинга в частности.

В связи с развитием интернет-торговли узкое понимание украинского бизнеса — «маркетинг = реклама» — расширилось до «маркетинг = реклама, СММ, диджитал». Хотя по-прежнему многие собственники бизнеса (МСБ), как и многие маркетологи, не имеют понятия о системе маркетинга, о комплексе маркетинговых действий.

5. В украинских компаниях (МСБ) я не сталкивалась с идеальной организацией службы маркетинга. В Украине не существует полноценной системы маркетинга, а лишь элементы комплекса маркетинга, отдельно взятые стратегии, например, продвижения, товарная.

**ИГОРЬ КАЗАКУЦА,**  
**менеджер по маркетингу и инновациям,**  
**Международная юридическая служба**  
**Interlegal, Одесса:**

— 1. —

2. Маркетинг все больше будет сращиваться с продажами, и задачей маркетинга станет организация и постоянное улучшение всего «входящего потока» запросов в компанию из различных маркетинговых каналов: онлайн и



офлайн. Вопросы брендинга, связей с общественностью, контент-маркетинга и прочих сегментов большой работы будут нацелены прежде всего на стимулирование и поддержку продаж.

**3.** Безусловно, функция маркетинга должна стать лидирующей. Маркетинг станет локомотивом и текущего состояния компании, и инноваций. Основной риск, на мой взгляд, будет скрываться как раз в противоречиях между разными инструментами внутри самой функции, и специалисты будут вынуждены искать баланс между поддержкой текущих активностей и инновациями.

**4.** Я замечаю активное сближение отделов продаж и маркетинга и растущее внимание со стороны руководства.

**5.** Затрудняюсь с ответом.

**ТАТЬЯНА КЛИМЕНКО,**  
старший партнер, Агентство Технологий  
Коммуникации «Креатида», Симферополь,  
Крым (Украина):

— **1.** О да, существуют более чем разные подходы. И именно разность этих подходов часто является поводом для непонимания. Например, разница квалификаций службы маркетинга в компании может лечь в основу того, будет ли рекламное агентство — подрядчик вести клиента через свою службу b2b или b2c.

Хотелось бы понимать такую службу как сотрудников компании, наделенных профессиональными квалификациями маркетинга и реализующих долгосрочную стратегию развития компании через развитие на рынке.

**2.** На макроуровне: как самостоятельное подразделение или как подслужба GR/PR-отдела (зависит от основных ЦА компании и способов монетизации), замыкаться на ТОПов компании. К функциям важно отнести изучение рынка как условий развития компании, внутреннего потенциала, формирование и коррекцию стратегий.

На микроуровне: отдельным инструментальным полем службы должны стать реклама, BTL, trade и прочие сегменты поддержки представленности на рынке хотя бы на уровне взаимодействия с подрядчиками.

И, безусловно, тут следует видеть подразделения по онлайн-маркетингу, как минимум на микроуровне.

Хотя общие тенденции таковы, что это подразделение во многих бизнесах сможет заменить все вышеописанные.

**3.** Служба маркетинга имеет отношение к различным процессам деятельности компании на разных стадиях, а значит, она всегда рискует быть неэффективной, если у компании бизнес-процессы не прописаны. У компании в целом должны быть настроены процессы, ответственность и контролируемость их, что отражается



на процедурной и коммуникационной карте взаимодействия подразделений предприятия. Если это есть, то далее не может быть каких-то особенностей со службой маркетинга.

**4.** Пока, как мне кажется, рынок переживает адаптацию к увеличивающейся роли диджитала в отрасли. И пока это немного в ущерб стратегическим инструментам. Но у лидеров уже можно наблюдать качественные изменения в сторону комплексного понимания маркетинга.

**5.** Не сторонник выделять идеалы, они должны быть как аксиомы в математике — существовать как модель для выбора, чтобы решать конкретные задачи.

**ВИКТОРИЯ КРАВЧЕНКО,  
соучредитель и директор по маркетингу  
компании IPSM, Киев:**

— **1.** Я бы говорила тут о маркетинговых подходах в компании и организации функции маркетинга. До сих пор встречаю владельцев бизнесов, которые с презрением отзываются о маркетологах, как о «креативных» товарищах, забывая, что в маркетинге — цифры и результаты очень важны.

Доля вины лежит и на части маркетологов, но общий уровень грамотности относительно маркетинга низок — отличие SMM от ретаргетинга, гипотез от гарантий, качественных исследований от изучения Google — знают немногие.

Остановлюсь на компаниях, с которыми работаю больше всего. Это B2B среднего размера: производители или сервисные компании. Мой любимый миф: «Как только я найму маркетолога или агентство, то сразу взлетят продажи. Мои B2B-клиенты прочитают статьи в блоге и предложат нам сделки на сотни тысяч. А я в это время буду привычной операционкой заниматься».

На самом деле, если владелец сервисного бизнеса не выстроил систему продаж, где каждый лид заботливо передается из рук в руки, то никто не поможет. Если маркетологу некуда передать лид, а так часто случается, то маркетолог не поможет. И да, владелец должен общаться сам с клиентами и продавать свои услуги и товары. Это касается не только мелкого бизнеса. Вспомните фильмы о богатых американских юристах? Они **все (!)** встреча-



ются со своими клиентами сами, держат руку на пульсе и всегда в курсе изменений; рутину делает персонал, конечно.

Службы маркетинга в B2B среднего размера вижу так: владелец — это идеолог бизнеса, он совместно с маркетологом преобразует свои цели в услуги для клиентов, его видение — это продукты в линейке. Конечно, маркетолог их дорабатывает, расширяет, продумывает каналы коммуникации. Но есть ключевые вопросы, которые я как руководитель не отдам нанятому маркетологу. Поэтому, консультируя, я всегда требую ответ от владельца. Например, прошу ответить: «Как мы себя позиционируем?» Именно владелец решает, какие товары/сервисы он делает и для кого: я хочу «дорого и не для всех» или «масс-маркет среднего уровня». Это он отвечает на вопросы: «Какие ресурсы у меня есть для воплощения этих бизнес-целей? И что я могу привлечь?»

**2.** В сервисных организациях, в компаниях-экспортерах маркетинговый подход должен быть центральным. Мы ставим бизнес-цели и выделяем из них маркетинговые.

**3.** Не думаю.

**4.** Не собирала такую статистику. Много интересного и полезного наблюдала в международном FMCG, но идеально ли? Кто знает?)) Если маркетинг приносит ожидаемый результат и команда счастлива внутри проекта —

это идеально? А если цели выполняются, но текучка большая — это идеально?) Философский вопрос.

5. —

**АЛЛА МАРТЫНОВА,**  
управляющий партнер PA Leader Group,

**Киев:**

— 1. Под понятием «организация службы маркетинга» я понимаю формирование и управление подразделением маркетинга, которое выполняет задачи, способствующие достижению бизнес-целей компании. Процесс охватывает формирование целей для подразделения с четким пониманием ответственности и каналов взаимодействия с другими подразделениями предприятия, найм сотрудников соответствующей квалификации, координация всех этапов работ и аналитика эффективности деятельности подразделения.

2. Вопрос звучит странно. Я отвечу относительно задач службы маркетинга как таковых.

На самом деле в различных сегментах рынка будут совершенно разные задачи и функции у маркетинга. Кроме того, бизнес-цели будут корректировать функционал маркетологов. По классике, маркетинговая служба должна обеспечивать аналитику рынка/потребителей/конкурентов, выстраивать коммуникацию с потребителем так, чтобы способствовать их осведомленности о бренде/его продуктах/услугах и стимулировать сбыт.

Но в реальной жизни в сегменте B2B перед маркетологами может стоять задача увеличения продаж; онлайн-проекты включают в задачи маркетологов лидогенерацию и повышение конверсии; политические и социальные проекты озадачат маркетологов PR-активностью с целью донесения идеологии организации и т. д. Все рынки уникальны и даже бизнес-структуры в рамках одного рынка уникальны, потому задачи и функции служб маркетинга будут отличаться и очень сильно.

3. Служба маркетинга взаимодействует со всеми подразделениями предприятия. Маркетологи могут работать с HR-службой в направлении создания бренда работодателя, а также в рамках формирования потока внутренних коммуникаций. Сейлзы/обслуживание клиентов напрямую зависят от активности мар-

кетологов, а также могут дать маркетологам обратную связь от потребителей. Финансовая служба совместно с маркетологами анализирует финансовую эффективность внешних коммуникаций. И т. д.

4. Я думаю, что да. Сейчас большой акцент делается на диджитализации, поскольку меняется рынок потребителей, а также их подходы к выбору/покупке товаров или услуг. С изменением рынка изменяются инструменты взаимодействия.

Отношение к службе маркетинга также изменилось. Если ранее к маркетингу относились, как к «волшебной палочке» — не знаю, что это, но должно дать сразу много денег, то сейчас руководитель понимает, что это один из инструментов, важный и равный наряду с другими службами.

Что не изменилось — это сложности с бюджетами. Некоторые руководители остались при видеении, что наличие в штате маркетолога — этого уже достаточно для результата.

5. Организация службы маркетинга идеальна, если она помогает в достижении бизнес-целей компании. Структура и задачи маркетинга будут эволюционировать с рынком и компанией.

Потому нет единой и идеальной, подходящей под все рынки службы, которую можно взять как образец и выстраивать под нее все службы маркетинга в мире. Это иллюзия.





**СВЕТЛАНА СОМ,**  
**маркетинг-директор сети онлайн-ресторанов SMILEFOOD, Одесса:**

— **1.** Организация службы маркетинга в компании — это процесс создания одного из семи ключевых подразделений в организационной структуре компании. Остальные шесть — это административный, финансовый, технический, HR-отдел, отдел качества и отдел по связям с общественностью (PR). Созданию службы маркетинга в компании должны предшествовать анализ и планирование будущих задач и инструментов, для того чтобы настроить продажи. Следующий шаг — разделение их на секции: например, маркетинговые исследования, промоматериалы, коммерческие предложения, корпоративные продажи, ивенты и т. д. После этого все задачи можно сгруппировать и определить необходимых специалистов, таких как аналитик, бренд-менеджер, рекламные креативщики, таргетолог и пр.

Не во всех компаниях нужны отделы маркетинговых исследований, точно так же, как и не во всех компаниях отделы продаж является частью подразделения маркетинга.

**2.** Основные функции, которые должна выполнять служба маркетинга — это маркетинговые исследования, разработка продукта, его продвижение и реализация. В понятие «продвижение продукта» также входит и мотивация потенциальных покупателей.

Однако если выбирать между двумя характеристиками маркетолога — творческая креативная единица или хороший управленец и организатор, — то предпочтительнее окажется именно последняя.

**3.** Служба маркетинга в компании по факту является заказчиком для всех остальных служб. Либо же их контролером. Например, в произ-



водственной компании, такой как Smilefood, служба маркетинга, помимо прочего, выполняет также контроль логистики, подрядчиков и поставщиков.

**4.** Да, многие собственники начинают понимать, насколько велика роль отдела маркетинга в структуре компании, ведь по факту именно этот отдел отвечает за сбыт. В нашей компании мы экономим значительные суммы благодаря анализам и исследованиям, которые проводятся перед тем, как вводить новый продукт в меню.

**5.** Я считаю идеальность достаточно эфемерным понятием, но очевидно одно — в структурированной компании намного эффективнее работают все службы и отделы, не только маркетинг. Поэтому скажу так: идеальная организация службы маркетинга будет в той компании, которая имеет четкую и слаженную структуру всех подразделений.

