



Аутсорсинг маркетинга

Как на практике выглядит процесс сотрудничества при аутсорсинге маркетинга и какие вещи нужно учитывать, выбирая себе партнера по аутсорсингу.



Елена Уфимцева
Ателье маркетинга ER

Аутсорсинг маркетинга – это поручение задач, связанных с разработкой и реализацией комплекса маркетинга внешней специализированной компании. По сути, он аналогичен распространенному сегодня бухгалтерскому аутсорсингу, когда внешнему исполнителю передается бухгалтерский учет. Точно также, аутсорсинг маркетинга организуется в форме постоянного сотрудничества компании-заказчика и компании-исполнителя, и точно также, на определенном этапе развития бизнеса аутсорсинг маркетинга – удобное, доступное и выгодное решение.

Общих разговоров на эту тему ведется много, но иногда полезнее услышать мнение и рекомендации людей, которые хорошо знают практическую сторону дела.

Ателье маркетинга ER оказывает услуги по аутсорсингу маркетинга с 2003 года и мы накопили некоторый опыт. Опираясь на него, я хочу в этой статье познакомить вас с возможностями и подводными камнями этой перспективной формы организации маркетинга.

Маркетинг и маркетинговые исследования – не одно и то же

Наверное, по вине самих маркетологов, представление о том, что такое маркетинг и какое место он занимает в работе предприятия, запутано и искажено. Часто под маркетингом понимают проведение каких-то сложных исследований, опросов, их глубокий анализ и т. д. Естественно, что для нормального среднего бизнеса это лишняя экзотика. Даже для крупных компаний такие исследования на постоянной основе не нужны, поэтому с агентствами, занимающимися маркетинговыми исследованиями, имеет смысл сотрудничать лишь на проектной основе. Но такие исследования – малая и далеко не самая важная часть маркетинга.

Аутсорсинг маркетинга

Маркетинг
– это механизм,
позволяющий
продавать много,
долго и красиво.

Маркетинг – это механизм, позволяющий продавать много, долго и красиво. *Много* – значит столько, сколько нужно для активного развития и увеличения рыночной доли. *Долго* – значит методично и стратегически, просчитывая ситуацию на несколько шагов вперед. *Красиво* – значит, получая удовлетворение и пользуясь преимуществами высокой лояльности персонала и клиентов.

Чтобы получить такой результат, в компании должна проводиться постоянная и систематизированная работа с персоналом, рекламными и информационными материалами, с клиентской базой, точками продаж и т. д. Это и есть маркетинг как постоянный рабочий процесс.

Своими силами или аутсорсинг?

Ситуация тут аналогична организации бухгалтерского учета. До определенного уровня развития целесообразнее поручить бухгалтерию опытному внешнему специалисту, а не рисковать, поручая ее штатному малоквалифицированному – пока на опытного штатного бухгалтера у компании не хватает денег.

Крупные компании могут и должны иметь собственные отделы маркетинга. В таком отделе должно быть минимум два или три человека, имеющих разную специализацию. В зависимости от специфики, это может быть менеджер, аналитик, дизайнер, иногда – журналист или тренер для персонала. С учетом заработной платы квалифицированных сотрудников и условий, которые должны быть для них созданы, стоимость содержания работоспособного отдела будет составлять минимум 100 тыс. рублей в месяц. Очевидно, это под силу только достаточно крупному бизнесу.

Для компаний среднего бизнеса есть только две альтернативы – либо попытаться взять в штат начинающего и мало оплачиваемого маркетолога, либо обратиться к аутсорсингу. И тут я хочу дать искренний совет: в маркетинге не стоит рассчитывать на «молодые таланты». Чтобы стать хорошим специалистом, начинающему маркетологу нужно поработать два-три года под

руководством опытных людей и наработать профессиональную интуицию. В ВУЗах маркетологов в основном учат рисовать схемы, рассуждать о позиционировании, брендах и проводить исследования, тогда как практика предъявляет совершенно другие требования. Когда новичок оказывается один на один с реальными задачами, да еще в компании, в которой нет наработанной маркетинговой традиции, его увольнение – вопрос времени. На рынке труда уже образовался целый пласт «бродячих маркетологов», переходящих из одной компании в другую, так нигде и не набрав реального опыта.

Ошибки и бездействие в маркетинге не так явно опасны, как в бухгалтерии, но приводят к серьезным долгосрочным проблемам и упущенным возможностям. Поэтому до тех пор, пока вы не можете использовать опыт квалифицированных людей, лучше рассчитывать на собственную деловую интуицию. Если вы чувствуете, что этого уже недостаточно, вам нужны услуги профессионалов. Благодаря компаниям, специализирующимся на аутсорсинге маркетинга, вы можете получить их гораздо раньше, не проходя трудный путь поиска и обучения собственного универсального специалиста.

Какие результаты возможны

Главная проблема, которую создает отсутствие системы маркетинга, заключается в том, что для поддержки или роста продаж компании прибегают к очевидным, одинаковым и однообразным решениям, например, к рекламным акциям и картам скидок. Однообразие и узкий спектр идей, гуляющих из рекламы одной компании в рекламу другой, приводит к выравниванию, стиранию их индивидуальных отличий и преимуществ. В результате они просто дрейфуют вместе с рынком: если спрос на рынке растет, пропорционально растут и продажи, если спрос падает, снижаются продажи каждого из конкурентов.

Когда владельцы компаний не удовлетворены пассивным дрейфом и стремятся увеличить свою долю рынка, ограничиваться тем же, что делают конкуренты, недостаточно. Довольно часто, ситуацию пытаются

Аутсорсинг маркетинга

переломить ценовыми войнами и рекламными форсажами, но это, во-первых, просто заставляет конкурентов отвечать тем же, а во-вторых, резко снижает прибыльность всех сторон. В конечном итоге, все сводится к тем же очевидным решениям, которые легко копируются конкурентами и поэтому могут принести лишь временное изменение расклада сил.

Создание и развитие системы маркетинга – качественно иной подход. Как таковая система не может быть быстро скопирована, потому что для ее создания нужно время и квалифицированные люди, и она не видна конкурентам в полном объеме. Поэтому конкурентные преимущества, которые создаются системой маркетинга, гораздо более результативны в стратегических вопросах, в увеличении доли рынка и борьбе за лидерство. И, наконец, хорошая система не требует ни снижения цены, ни резкого увеличения рекламных расходов, оставляя компании ресурсы для расширения производства и развития сервиса.

Вот наглядная иллюстрация. К нам обратилась молодая компания, работающая на высоко конкурентном рынке. Она не входила даже в десятку лидеров, но столкнулась с тем, что рекламных акций для рывка вперед оказывается недостаточно. Это была типичная ситуация: чаще всего владельцы сами придумывали рекламу, реже копировали конкурентов, еще реже и без особого успеха обращались за идеями в рекламные агентства.

Через год сотрудничества основа системы маркетинга компании была разработана и внедрена во все аспекты ее работы. К этому времени компания вплотную приблизилась к пятерке лидеров рынка. Еще через год систематического маркетинга компания стала абсолютным региональным лидером, заняв второе место в России по темпам роста объемов производства в своей отрасли. Немаловажно, что стоимость ее продукции и услуг при этом является одной из самых высоких в регионе, и это не стало помехой стремительному развитию.

Этому успеху способствовала благоприятная ситуация на рынке, но конкурирующие компании не смогли ею как следует воспользоваться. Занимаясь лишь реклам-

ным аспектом, они уступили позиции рядовому игроку, который нашел возможность создать полноценную систему маркетинга, связавшую воедино рекламу, связи с общественностью, продажи, работу с персоналом, сервис и производство. Конкуренты лишь смогли копировать отдельные частные решения, упуская из виду, что они эффективны не сами по себе, а только в рамках цельной системы.

Аутсорсинг в процессе

Маркетинг затрагивает множество разнообразных сфер работы предприятия и поэтому при аутсорсинге очень важно, чтобы между персоналом компании-заказчика и компании-аутсорсера сложились дружеские, доверительные отношения. Дело не может ограничиваться редким общением руководителей или отдельных менеджеров – как, например, при консалтинге. Практика показала, что внешним маркетологам необходимо напрямую взаимодействовать с самыми разными сотрудниками компании-заказчика. Только так можно получить свежую оперативную информацию и проследить, что персонал компании правильно понимает и поддерживает маркетинговые инициативы.

Естественно, возникает вопрос доверия и безопасности конфиденциальной информации. Это серьезная тема и поэтому хорошая компания-аутсорсер берет на себя определенные «неудобные» обязательства. Во-первых, она гарантирует заказчику, что не будет сотрудничать с конкурирующими компаниями, а во-вторых, не будет использовать для своей рекламы сам факт сотрудничества, если он может затронуть репутацию компании или ее руководителей. Например, если владелец быстро развивающейся компании пользуется репутацией талантливого бизнесмена, аутсорсер не должен афишировать, что тот пользуется его услугами. Поэтому в серьезных аутсорсинговых маркетинговых компаниях не принято выставлять на всеобщее обозрение списки своих клиентов и достижений, не говоря уже о разглашении конфиденциальной информации о бизнесе своих клиентов.

В серьезных аутсорсинговых маркетинговых компаниях не принято выставлять на всеобщее обозрение списки своих клиентов и достижений.

Аутсорсинг маркетинга

По опыту, необходимая для плодотворной работы степень доверия складывается буквально в первые месяцы, в процессе работы над первыми задачами, и потом эта тема полностью теряет свою актуальность.

Когда аутсорсинг маркетинга выходит на свою «крейсерскую скорость», взаимоотношения между компанией-заказчиком и компанией-аутсорсером выглядит почти так же, как сотрудничество отделов одной и той же компании, за исключением того, что отдел маркетинга находится в другом месте. С ростом компании объем оперативных маркетинговых задач возрастает и в штате компании целесообразно учредить должность менеджера по маркетингу. Именно он поддерживает большую часть рабочих взаимодействий с компанией-аутсорсером, занимаясь текущими вопросами – обновлением рекламы в СМИ, заказами полиграфической и сувенирной продукции, первичной обработкой маркетинговой информации, выполняет поручения и т. д. Работая в тесной связке с внешними специалистами, он накапливает опыт и берет на себя все более значительную часть работы. Так в компании создаются предпосылки для организации собственного отдела маркетинга.

Вопросы стратегии, проблемные ситуации, важные идеи и другие не рутинные вещи решаются на уровне руководителей сотрудничающих компаний. Для этого устраиваются специальные встречи, которые благодаря неформальным и доверительным отношениям могут быть очень плодотворными. По опыту, лучший результат достигается, если они проходят не в стенах компании, а на выезде, в форме неформальных творческих сессий. Как правило, с таких мероприятий руководители возвращаются с важными и неординарными решениями. Поэтому мы считаем их существенной частью процесса сотрудничества и приурочиваем обсуждение стратегических инициатив к таким встречам.

Еще одна важная функция аутсорсера – работа с персоналом компании. Роль персонала в маркетинге невозможно переоценить. Сотрудники должны иметь соответствующее видение и мотивацию, которую трудно создать только приказами руководителя. Поэтому хорошая компания-аутсорсер принимает

самое активное участие в работе с персоналом как в виде регулярных семинаров и тренингов, так и на уровне простого убеждения. В нашей практике нередки случаи, когда руководитель, сталкиваясь со скепсисом или несогласием одного из своих сотрудников, предлагает ему позвонить нам, чтобы мы имели возможность лично поделиться своей аргументацией. Естественно, что такие отношения очень помогают преодолевать непонимание, которое порой возникает в коллективе в ответ на новшества и маркетинговые инициативы.

Подводя итог, аутсорсинг маркетинга – живой процесс, в котором каждая из сторон имеет ясно определенные функции. Это не передача маркетинга полностью «на откуп» внешним исполнителям, а сотрудничество, при котором идеи и решения возникают в результате суммирования опыта и творческих способностей маркетологов, руководителей и их сотрудников. А далее каждый знает свою роль в их реализации.

Цена вопроса

Аутсорсинг подразумевает, что компания-заказчик ежемесячно оплачивает услуги в форме фиксированной абонентской ставки. Этого требует специфика дела. В ином случае вычисление стоимости каждой отдельной услуги, консультации, рекомендации, идеи превращается в бесконечный торг, разрушающий доверие обеих сторон. Маркетологи занимаются не тем, чего требует ситуация, а больше озабочены тем, чтобы представлять заказчику как можно больше «бумажных плодов» своей деятельности, поскольку за них проще требовать оплаты. Это не может привести к хорошему результату и, к сожалению, многие компании, опробовав сотрудничество с «бумажными» специалистами, вообще разочаровываются в маркетинге.

Отдельно оцениваются специализированные виды услуг, которые требуют привлечения дизайнеров, фотографов, операторов, журналистов и т. д. Хороший аутсорсер в этом случае предлагает на льготных условиях услуги своих сотрудников, которые перекрывают основные практиче-

Маркетинг – живой творческий процесс и он не должен превращаться в бесконечный торг, когда отдельно оценивается каждая рекомендация, консультация, идея.

Аутсорсинг маркетинга

ские потребности при создании рекламно-информационных материалов. Плюс в том, что аутсорсер не только говорит, какой должна быть реклама, но предоставляет заказчику готовый продукт и полностью отвечает за его эффективность. Тем не менее, аутсорсер может наладить взаимодействие с любым рекламным или продюсерским агентством, если с ними удобно сотрудничать компании-заказчице (взаимозачеты и т. д.) В этом случае аутсорсер предоставляет агентствам детально сформулированные задания и отслеживает их точное выполнение.

Величина абонентской стоимости, которую выставляет аутсорсер, зависит от ситуации, в которой находится предприятие заказчика, и от поставленных задач. Также на цену вопроса влияет квалификация и величина издержек самого аутсорсера, так что итоговая цифра может варьировать в широких пределах. Обычно планка находится на уровне 20-50 тыс. рублей. Вряд ли можно говорить о более низкой стоимости, поскольку серьезная работа требует глубокого погружения в ситуацию и существенных затрат времени квалифицированных специалистов. Они не станут давать рекомендаций, досконально не изучив положение дел и не отслеживая развитие ситуации, чем грешат некоторые консультанты.

Это не слишком высокая стоимость, но для маленьких компаний даже она может быть накладной. Поэтому, аутсорсинг маркетинга в первую очередь рекомендуется компаниям, уже достигшим определенной степени зрелости, когда они могут позволить себе инвестиции в собственное развитие.

Последнее по порядку, но не по важности

Как определить, что компания, предлагающая услуги по аутсорсингу маркетинга, окажется ценным и выгодным партнером, а не случайным и бесполезным «пассажиром»? На этот вопрос можно давать много разумных ответов, но я хочу на первое место поставить критерий, который настолько прост, что его иногда упускают из внимания.

Если все пойдет хорошо, если ваши надежды оправдаются, сотрудничество с компанией-аутсорсером будет длиться долго и вас ждет интенсивное общение, которое быстро перерастет в дружеские отношения. Маркетинг – дело командное и вам вместе предстоит справиться и с неизбежными неудачами и пережить заслуженные триумфы. Поэтому выбирайте людей, с которыми вам легко общаться, чей язык вам близок, а характер понятен. А иначе захотите ли вы иметь с ними дело?

Ателье маркетинга ER

Ателье маркетинга ER оказывает услуги по организации и управлению маркетингом для предприятий малого и среднего бизнеса по схеме аутсорсинга.

Начиная с 2003 года Ателье ER сотрудничает с компаниями в Сибирском ФО, Москве, Северо-Западном ФО, в Украине, работающих как в производственной сфере, так и в сфере услуг. Область нашей особой квалификации – высоко конкурентные рынки B2C.

С 2005 года Ателье маркетинга ER успешно использует дистанционную форму аутсорсинга маркетинга, которая позволяет обращаться к нашим услугам любой российской компании вне зависимости от ее географического положения.

Приглашаем посетить наш веб-сайт. На нем можно найти большое количество материалов Ателье маркетинга ER, посвященных практическим и перспективным вопросам маркетинга, получить бесплатную консультацию, пройти уникальный он-лайн тест, анализирующий системное состояние вашей организации.