**Аудит функции Маркетинга и Продаж**

Любой рационально мыслящий собственник должен быть озабочен вопросами: “насколько хорошо моя компания использует возможности Рынка? Можно ли заработать больше и что для этого нужно сделать?”. Чаще всего для ответа на этот вопрос нужен не какой-то особенно глубокий и детальный анализ Рынка, а, скорее, анализ принципиальной способности компании реагировать на рыночные возможности. В качестве примера можно привести раллийный автомобиль. Детальная карта трассы со всеми поворотами и опасными ямами, а также самый мощный двигатель не помогут, если у машины грязное лобовое стекло, не работают газ и тормоза, а колеса не слушаются руля.

Следуя этой аналогии, можно достаточно просто наметить схему типового аудита функции Маркетинга и Продаж. Начнем с возможности “видеть дорогу”. Как Вы уже поняли, речь идет о том, как компания получает маркетинговую информацию. Соответственно, во время аудита у представителей различных функций необходимо узнать, какую информацию и в каком формате они получают от Рынка и в каком формате и в рамках каких процессов передают далее другим функциям. Тут, как нигде работает принцип “дьявол в деталях”. Необходимо провести интервью не только и не столько с директорами департаментов маркетинга и продаж, а, в первую очередь с сотрудниками, непосредственно собирающими и обрабатывающими рыночную аналитику, заказы и т.п. В идеале нужно проводить интервью не в переговорной, а прямо на рабочем месте сотрудника. Тогда появляется шанс увидеть первичные документы и задать вопросы о способах обработки первичной рыночной информации. Например, один раз мне посчастливилось увидеть в оригинале заказа на следующий месяц, присланный клиентом в компанию, два “лишних” столбца, содержащих ожидаемые объемы заказа на два следующих месяца. Как оказалось, технология производства клиента позволяла иметь четкие планы на три месяца вперед, и клиент без всяких дополнительных усилий делился этой информацией. В то же время сотрудник отдела продаж дисциплинировано вносил в файл, который являлся основой для планирования производства, только данные на **один** следующий месяц, потому что ему “спустили такой формат”. При этом начальник производственной функции компании жаловался на неритмичные и непредсказуемые заказы от продавцов. Другой пример – будучи Директором по Маркетингу в крупной компании, я услышал, как трейдер (Директор по Продажам) в разговоре с покупателем обещает дать небольшую скидку на следующий заказ для компенсации проблем с упаковкой в прошлом заказе. Я договорился с трейдером, что он будет сообщать мне о случаях, когда подобным образом проблемы с качеством решаются коммерческими компенсациями. Спустя несколько месяцев мы смогли оцифровать масштаб проблем с упаковкой – десятки миллионов долларов в год. И это только за счет того, что компания не “видела дорогу” – не получала информацию с Рынка, вернее, важный сигнал с рынка “пропадал” внутри коммерческой функции. Перебирая в памяти кейсы из своей консалтинговой практики, я не могу вспомнить ни одного случая, когда компания корректно воспринимала рыночную информацию без существенных потерь и искажений! Обратите внимание, что информацию с Рынка в нормальной ситуации получают не только маркетологи и продавцы. Службы качества, технической поддержки, продакт менеджеры, логисты, финансисты, производственники могут систематически общаться с клиентами и получать потенциально полезную для компании информацию, о существовании которой неизвестно “наверху”. Кстати, о “верхах”. Качественная работа топ-менеджмента в контексте сбора рыночной информации видна, если сбор и фильтрация данных идут “от решения”. Т.е. когда частота, метод и формат сбора данных определен, исходя из принципа разумной достаточности для принятия действительно важный решений. Например, в какой-то индустрии знание портфеля заказов не на один, а на три месяца вперед может позволить существенно оптимизировать производство, укрупнив партии и сократив количество переналадок; оптимизировать закупку сырья; избежать аврала, заранее наняв рабочих и т.д. Тогда есть смысл “напрягать” своих продавцов и сотрудников поставщика делать заявки в формате, скажем, скользящего планирования, где ближайший месяц является коммерческой заявкой, а следующие – ориентировочной. И, наоборот, запрос лишней информации, которая затем не влияет ни на какие решения, только “размывает” внимание и приводит к формальному подходу исполнителей. Во время аудита подобные несоответствия легко обнаруживаются при сравнении форматов рабочих документов по цепочке принятия решений и интервью с сотрудниками.

Перейдем к наличию в компании хотя бы приблизительного понимания “маршрута поездки” = “дорожной карты” = Стратегии. С точки зрения аудита достаточно проверить источник целевых показателей годового бюджета/бизнес плана (берутся “с листа” или все-таки из какого-то заранее подготовленного плана на период 3-5 лет?). Еще один способ обнаружить “признаки Стратегии” – поприсутствовать на любом совещании, посвященном планированию. Если там звучит “в соответствии со Стратегией” – все ОК и наоборот. Выгоды от наличия у компании Стратегии мы обсудим в следующей статье, а пока лишь отметим, что большинство вопросов, обсуждаемых на оперативках любого уровня, при наличии Стратегии не возникают вообще или решаются моментально. Возвращаясь к нашей раллийной аллегории, если мы **заранее** наметили маршрут и увидели, например, что на всех предстоящих развилках нам надо поворачивать направо, то, оказавшись на трассе, нам не нужно терять время на раздумья и обсуждения.

Итак, мы определились со способами диагностики наличия у компании Стратегии и незамутненного восприятия Рынка. Остается перейти к способам диагностики Управляемости, т.е. к принципиальной способности компании корректно реагировать на обнаруженные рыночные возможности. Не нужно быть продвинутым психологом, чтобы во время интервью с сотрудниками “подтолкнуть” их к рассказу о реакции компании на какие-то рыночные события из недалекого прошлого. “Маркетологи обнаружили новый премиальный сегмент, на рынке появился агрессивный конкурент, клиент отказался от закупок из-за проблем с качеством, производственная программа не была выполнена из-за проблем с закупками сырья” – рассказы о подобных случаях от лица нескольких вовлеченных функций компании дают ясное представление о том, “слушается ли компания руля” в принципе. Иногда удивленные заказчики аудита – собственники или генеральные директора узнают, что, например, менеджмент в своих решениях больше следует их устным инструкциям или своему пониманию “пожеланий собственника”, чем очевидной рыночной реальности. Т.е. такая компания не имеет ни руля, ни тормозов, а движется по инерции в направлении, осмысленно или нет заданным собственником, что бы не происходило на рынке. Очень часто во время аудита обнаруживаются проблемы с оргструктурой и распределением функционала, когда за **ключевую для рыночного успеха компании функцию** нет ответственного, или ответственность “размазана”. Бывает, что ответственный четко определен, но находится слишком низко в иерархии и/или недостаточно компетентен, мотивирован или подкреплен ресурсами и встроен в управленческие процессы. Моя практика показывает, что примерно в 90% компаний проблема с реакцией на очевидные рыночные возможности скрыта именно в управленческих практиках внутри самой компании, а не “депрессивном рынке”, “злых конкурентах” или “ленивых продавцах”.

Услышать исполнителей, проанализировать и сопоставить форматы рабочих документов, отделить “благие пожелания” и лозунги топ-менеджмента от зачастую неприглядной реальности – все это, помноженное на исполнительский и менеджерский опыт в различных индустриях, позволяет мне достаточно быстро обнаружить проблемы компании во время аудита. Я скептически отношусь к практике ведущих консалтинговых компаний, когда в аудит вовлечена целая команда, так как при таком подходе невозможен искренний “разговор по душам”, теряется возможность “заочной ставки” – сопоставления мнений и оценок различных менеджеров об одном и том же явлении. Еще одно наблюдение из типовой практики “больших консультантов” – их стремление продать дополнительные услуги и возникающий в связи с этим конфликт интересов. Даже если характер проблем компании будет **сразу очевиден** консультанту, он все равно никогда не представит клиенту короткий отчет из 10 слайдов с указанием проблемы и решения, а постарается максимально усложнить процесс, “наплодить” ненужных альтернатив и, в конце концов, порекомендует клиенту заказать еще “детальный анализ рынка” или “детальный аудит бизнес-процессов” т.п.