

Изследване на случай Маркетингово лидерство и мениджърско действие

Това е практическо изследване на случай на стратегическо действие, което трябва да се предприеме от маркетинговете и мениджърите в смутни времена.

ВЪВЕДЕНИЕ

Когато са изправени пред настоящи или надвиснали трудности, много мениджъри се парализират от стреса и тревожността или се депресират и заравят главата си в пясъка от страх и отричане. Те не осъзнават ефекта, който това има върху мозъчната им химия. Лишават организацията си от стратегическо мислене по време, когато тя има най-голяма нужда от него.

В трудни времена липсата на добро стратегическо мислене често е фатална – както е за *Woolworths* във Великобритания през 2008 г. В тежки времена служителите отправят поглед към мениджърите си за ясни отговори на въпросите, които се въртят в главата им, и за ясна посока, в която да приложат усилията си. Без хладнокръвие и ясно мислене мениджърите не осигуряват нито едното, нито другото. По време на Голямата депресия от 30-те години на XX век Рузвелт предупреждава мениджърите за „слепия страх...“, който парализира усилията, нужни за превръщане на отстъплението в настъпление“. Ако не разсъждавате като стратегически мислещ, страховете ви ще останат „слепи“, а организацията ви няма да е в състояние да „превърне отстъплението в настъпление“.

За да насърчите акционерите, както и служителите си, дори и когато формулирате реалистично трудностите, които сте анализирали, трябва да нарисувате положителна картина на бъдещето отвъд настоящата криза. Трябва да начертаете много конкретни стъпки и да посочите пътя. Във Втората част, Стъпка 8, ще обясним как вашето ясно стратегическо мислене може да се изразява разбираемо – не само писмено, но и устно. Причината е, че важна част от поддържането на духа в трудни времена е общуването лице в лице. Ще трябва да излезете от офиса си и да се смесите със служителите. Това ще даде допълнителна полза: ще ви помогне да проверите разузнавателната информация от предните линии, която захранва вашия процес на стратегическо мислене. Ще ви помогне да слушате по-конкретно клиентите, партньорите, дистрибуторите и доставчиците. Важна реакция на трудните търговски условия или недостига на кредити или пари в брой е да окастрирате операциите. От съществено значение са решенията кои продукти да оставите настрана, от кои клиенти да се откажете и кои изследвания да стопирате – те се основават на ръководената от пазара стратегия.

МАРКЕТИНГ И МЕНИДЖМЪНТ В СМУТНИ ВРЕМЕНА

Във времена на организационна криза хората насочват взор към лидерите и мениджърите си за стратегии, които ще им помогнат да оцелеят и да процъфтяват. Тези стратегии трябва да са ръководени от пазара. Те трябва да стъпват на разузнавателната информация, събрана от онези, които са най-близо до клиентите, конкурентите и доставчиците.

Маркетинговият екип е този, който трябва да конкретизира какво следва да се прави; изпълнителните мениджъри трябва да решат как най-добре да го направят. Маркетинговият екип трябва да определи какво да се прави, защото е най-близо до онова, което се променя в света на клиентите, конкурентите и доставчиците. Изпълнителните мениджъри след това трябва да решат кога и с какви ресурси е най-добре да се приложи маркетинговата стратегия. Изпълнителните мениджъри са сложили ръце на оперативните лостове, хора, пари и ресурси. Когато времената са трудни, главният изпълнителен директор трябва лично да се грижи за парите (Втора част, Стъпка 2) и лично да управлява прилагането на ръководената от пазара стратегия (Втора част,

Стъпка 9). В смутни времена ръководещият се от пазара стратег не бива да се страхува от онова, което вижда, че се задава, защото това ще влоши качеството на стратегическото му мислене (Първа част, Секция 3). Той по-скоро трябва да види, че се задава, преди конкуренцията и да подтикне главния изпълнителен директор да ускори темпото. В хаоса винаги има възможности (Втора част, Стъпки 3, 6 и 8). Номерът е да се забележи кои възможности са в стратегическа посока и ще се възползват от това, което според вас ще се случи след отшумяването на кризата. Късметът е на страната на подготвения ум, а най-добрата подготовка за смутните времена е стратегическото мислене.

ПРОГНОЗИРАНЕ НА БЪДЕЩЕТО В НЕСИГУРНИ ВРЕМЕНА

Никой не знае какво носи бъдещето, дори и в нормални времена. Тъй като работата на маркетолозите винаги засяга бъдещето, те са по-привикнали да гадаят. Тъй като фокусът на маркетолозите е навън – към външния, променящ се свят, – в догадките си вероятно ще са по-добре информирани, отколкото тези на мениджърите, чийто фокус е навътре.

Мислейки метафорично, маркетологът е като кормчията в лодката. Главният изпълнителен директор е водещият гребец. Той познава ограниченията на екипажа си, може да определя устойчиво темпо и да ръководи чрез пример. Маркетологът кормчия обаче е единственият член на екипажа, който може да види накъде се е запътила лодката, макар че трябва да се визира през мъглата. Само той може да разчете вълните и да отгатне по брега на реката какво може да ги чака зад завоя. Маркетологът кормчия може да позиционира лодката така, че да избегне очевидните скали и най-лошите бързеи. Може да направи бързо отклонение, за да събере висящите ниско плодове от дърветата на брега на реката, грижейки се лодката да не бъде запратена в калта от бързо въртящото се течение.

КОНКУРИРАНЕ В ХАОСА

Животът на конкурентен пазар може да е „това, което се случва, докато правите планове“ (Джон Ленън). Обаче не е причина правеното от вас по време на организационна криза да не носи информация от онова, което мислите, че може да се случи утре. Като маркетолог няма нужда съвършено точно да познаете бъдещето. Дори в по-спокойни времена никога няма да успеете да го направите. Просто трябва повечето ваши догадки да са по-точни от тези на конкуренцията. В смутни времена това не е толкова трудно, колкото изглежда, защото в такива моменти е вероятно конкурентите ви да правят грешки. Във Формула 1 най-добрите възможности, които човек има за задминаване, са, когато има сблъсък или внезапна буря. Мислейки по аналогия, винаги ще има сблъсъци – в кредитите, в икономиката, по време на война. В краткосрочен план американският долар и британската лира вероятно ще се сблъскат с валутите на Китай, Индия и Близкия изток, а по-късно може би с тези на Русия и Бразилия. Международните финансови пазари може да се изнервят от необходимостта да отпускат заеми на Гърция, Испания, Португалия, Ирландия, Великобритания и дори САЩ, което съобщава за проблеми за еврото, паунда и долара. Инфлацията може да нарасне. Това ще донесе възможности за експорт, но и заплашва доставките. Цените на стоките за масово потребление, на енергията и на металите ще се повишат. Климатичните промени ще предизвикват недостиг на захар и ориз. Индустриите, които се обединяват, за да си помогнат, ще просперират. Сред този заобикалящ ни мрак единствено стратегическата светлина на маркетолога може да посочи най-добрия път напред.

ГРИЖА ЗА ПАРИТЕ

Най-критичната метрика в бизнеса са парите в брой.

Независимо дали времената са смутни, или не, имате нужда от технология, която да ви показва кешовите позиции в реално време. Парите в брой идват от намаляването на наличностите и дължниците и от продажбите на активи. При кредитна криза и трите трябва да се следят всекидневно от главния изпълнителен директор.

(Той трябва да делегира стратегическото мислене на маркетинговия екип, докато управлява парите.) Краткосрочният кеш трябва да има приоритет пред маржовете. Във Втората част, Стъпка 4, ще прогнозирате своя най-лош сценарий. Стра-тегическите лидери трябва винаги да са консервативни, когато прогнозират притока на пари в брой (Втора част, Стъпка 2). Маркетолозите трябва да снижат нулевата точка на парите в брой, като махнат всичко излишно от растежа на продажбите в гладните за кеш продуктови линии или скъпите канали на разпространение. Най-бързият и най-ефикасен от гледна точка на парите в брой начин за прочистване на гладните за кеш продукти е, като се увеличи цената им. Растежът на парите в брой е по-важен от растежа на продажбите. Кешът ще ви помогне по-късно да изкупите книгите с поръчки или марките на не толкова предпазливите конкуренти. За главния изпълнителен директор съкращаването създава възможности за намаляване на администрацията и за създаване на по-стройни, по-плоски структури, които изправят повече хора директно лице в лице с клиентите. Много от клиентите ви ще предпочитат това пред контакта през компютърния екран с конкурентите ви. Ще излезете от кризата по-силни от конкурентите ви. Ще бъдете по-гъвкави и по-бързо ще реагирате на появяващите се отново потребности и желания на пазарите, до които сте останали близо. Ще сте в по-добра позиция от конкурентите ви. Не идеална, но по-добра – именно това има значение.

СЪЗДАВАНЕ НА ПОЗНАНИЕ В ОБЪРКАНИ ВРЕМЕНА

Това изисква дълбоко да се потопите в най-широката по възможност обем информация, която е релевантна на клиентите и на стремящите се към промяна в страната и културата на вашите клиенти (Втора част, Стъпка 1). Подходът 9S[©] във Втората част ще превърне тази информация в използваемо стратегическо познание, на чието ползотворно действие можете да се облегнете днес, а утре – на ползотворната промяна. От критично значение е да използвате широк спектър от триангулирани източници на информация, за да подхранвате подхода 9S[©] към стратегията във Втората част. Не прекарвайте по цял ден всеки ден в офиса си. Трябва да ви възприемат като интересувачи се от всичко, което може да влияе върху вашите клиенти или конкуренти. (Стъпка 1 от 9S[©] ще ви каже къде да гледате и какво да търсите.) Слушайте търговците си. Не вземайте под внимание техния оптимизъм (или песимизъм) и мислете какво може да означават нещата, които те казват. Какво би могла да означава тази информация за бизнеса днес и в бъдеще?

НАБЛЮДАВАНЕ НА ПЕЧАЛБИТЕ И ЗАГУБИТЕ, КАКТО И ЛИНИЯТА НА ДОСТАВКИТЕ

Стратегическите лидери трябва да мислят за печалбите и загубите днес. Трябва да го правят в светлината на продуктовата линия и линията на доставките утре. Слушайте своите доставчици – не само за да си осигурите добро ниво на обслужване на вашите клиенти, но и да съберете разузнавателна информация за парите в брой, ликвидността и конкурентната активност. Връщайки се към метафората за лодките в бурни води, за да напредвате срещу неблагоприятни насрещни ветрове, може да се наложи да промените курса спрямо вятъра. (Това е действието, което моряците правят, за да напредват, когато преобладаващият вятър не е попълтен.) Възможно е да се наложи да впрегнете греблата или да държите главата над водата, докато изхвърляте баласта. Изменчивостта на ситуацията може да съкрати стратегическия фокус на главния изпълнителен директор, но маркетолозите не бива да губят от поглед накъде е „горе“.

Не вярвайте само на числата – заровете се в тях, за да идентифицирате значението им. Използвайте вербално, емпатично и зрително мислене освен цифровото (Първа част, Секция 3). Непрекъснатото изследване, интерес и задаване на въпроси ще предадат на хората ви, че са нужни спешни действия, за да се предотврати кризата.