

Маркетинг контрактника и маркетинг клиента

Вадим Лысов, заместитель генерального директора по коммерческим вопросам, ЗАО «НПФ «Доломант»

Данная публикация — не очередные досужие размышления о маркетинге. Материалов на эту тему, представленных в огромном количестве книг и интернете, наберётся не на одно поколение желающих написать диссертации. Предлагаемая тема обсуждения намного уже и специфичнее.

Работая на отечественном рынке контрактного производства электроники с 2002 г., компания «Доломант» была не просто участником процесса становления этого бизнеса, но во многом активно формировала его облик. История маркетинга как интерфейса между участниками рынка необычна, т.к. она творилась в уникальных условиях: движущей силой были технологии и оборудование, импортируемые и быстро осваиваемые при полном отсутствии опыта в отношениях «клиент — контрактный производитель».

Корни многих проблем заключаются в уникальности производственного маркетинга в России. Мы до сих пор продолжаем его выстраивать, приспособив к современным технологиям и кадровым ресурсам производства электроники на заказ. Сделав огромный шаг вперед на уровне контакта «предприятие—предприятие», отрасль получила, наконец, нового долгожданного участника — государство в лице концернов, ФГУП, министерств и ведомств.

Обладея огромным финансовым и административным ресурсом, а также грузом традиций в области кооперации промышленных предприятий 10–30-летней давности, государство не учитывает позитивного опыта последних 10 лет, вынуждая исполнителей производственных заданий проходить уроки истории ещё раз.

В этой статье кратко анализируются сегодняшние маркетинговые отношения. В первой части даётся краткий обзор маркетинга в отрасли по его состоянию на середину 2012 г., а во вто-

рой части рассматривается практика его построения на предприятии компании «Доломант».

ДВА СЛОЯ И ОДНА АДМИНИСТРАТИВНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

И контрактный производитель, и его клиент сознательно или бессознательно пользуются маркетинговыми приёмами. Парадоксально — до сих пор в нашей стране не сложился стандартный, действующий исключительно в интересах успеха проекта, интерфейс общения между исполнителями и заказчиками, несмотря на десятилетний опыт успешных коммуникаций подобного рода!

Отношения между контрактным производителем и клиентом складываются на двух основных несмешивающихся «слоях». Часто эти слои существуют одновременно у одной компании. Какой из слоев при выборе решения сыграет главную роль, — случайность, которая зависит от конкретной ситуации и состояния взаимодействующих сторон, их «формализованности», наличия профессиональных и заинтересованных в успехе сотрудников. Изолированность обоих способов друг от друга, использование изначально конфликтных слоёв обусловлены данью моде на структуры маркетинга, привычной административной необходимостью, инициативой субъектов предприятий, доказывающих свою значимость, инерцией или сложившимися традициями. Говоря о стандарте отношений, я ни в коем случае не имею в виду формальное и неэффективное единообразие, к которому призывают разработчики порталов биржевых субконтрактных операций в интернете. То, что сегодня происходит на таких порталах, — тема отдельного и, скорее всего, весёлого рассказа! Умения думать и применять методы осознанного, подтверждённого фактами, принятия решений, ответствен-

ным участникам рынка не занимать. Но всё чаще эту деятельность, или слой ответственного взаимодействия, либо подменяют псевдодеятельностью, либо пытаются осуществить с помощью неработающих инструментов, выбранных явно не из арсенала успешных. Индивидуальный разумный выбор, гибкость в коррекции запроса и работы по согласованию предложения от поставщика услуг обязаны присутствовать всегда. Исключения если и оправданы, то носят характер единичных и всегда — временных. Предварительная формализация по параметрам и первичная информация о потенциальных качествах заявителя потребности и исполнителя услуг могут и должны использоваться как вспомогательный фильтр, но не должны становиться автоматическим средством по принятию окончательного решения.

Первый слой

Метод безликого всеадресного запроса является подобием маркетингового исследования и анализа рынка, а то и вовсе формальной спам-рассылкой и сбором ответов. Профессионалы этой деятельностью не занимаются, поэтому такой способ осуществляется принудительно или в силу служебных обязанностей соответствующими отделами по кальке. Анализ полученных ответов проводится теми же неспециалистами. Он крайне формален, поверхностен и не имеет ценности ни для одной из сторон. Если решение о начале сотрудничества производится на основании такого анализа, на успех обоим участникам бизнес-процесса надеяться не следует.

Второй слой

Второй метод, исходящий из заинтересованности в успехе, предусматривает прямые контакты специалистов, установленные в силу имеющихся позитивных отношений,

либо серьёзное обсуждение возможностей и потребностей сторон, затрагивающее технические и технологические аспекты, качество ассортимента изделий, предлагаемых производственных услуг, операций и дополнительных опций. При этом честно и предметно рассматриваются ограничения, потенциальные взаимные риски, опыт и история решения сложных задач. Наиболее критичные проекты начинаются с проб, в процессе которых стороны отрабатывают технологические аспекты и проверяют обоснованность предварительных обещаний, причём обеих сторон.

Второй путь намного сложнее, требует привлечения опытных специалистов, большего времени на обработку и подготовку. Но он работает! Более того, он используется уже более 10 лет и настолько успешно, что серьёзные компании фактически игнорируют безликие опросы. В силу изменения состава участников отечественного рынка и преобладания на нём компаний, работающих в области электроники ответственного применения для приборостроительных отраслей, телекоммуникаций, ТЭК, атомной энергетики, транспорта и ГОЗ, такие подходы возобладали.

Говоря об ответственности и профессионализме, я акцентирую внимание на слове «взаимные»: как клиент, если он ещё не работал с данным производителем, так и производитель, не имеющий опыта работы с новым для него клиентом, оценивают друг друга. Уровни взаимного маркетингового проникновения могут быть разными и асимметричными, но успех будущих отношений во многом зависит от их достаточности и достоверности, а также нацеленности на успех реализации изделия, а не на деятельность, конечным результатом которой становится отчёт о проделанной работе.

Административная инициатива

До 2012 г. существование двух независимых подходов в маркетинге при установлении партнёрства существенно не мешало. Более того, многие серьёзные клиенты и исполнители научились не замечать ненужного и сосредотачиваться на выполнении реальных и важных задач. Однако в этом году многие предприятия от-

рали вышли на открытые тендеры на аккредитованных электронных площадках. Строго говоря, в этом поиске связь между поставщиком услуг и нуждающихся в них клиентом должна быть ограничена формализованной записью и документацией. Основные параметры для такой формализации заимствованы из опыта осуществления предыдущих проектов либо из проведённого в нарушение правил предварительного оперативного анализа с конкретным производителем. Бывает и хуже: горе-маркетолог клиента улучшает показатели «с потолка» и представляет их на конкурсе! К несчастью, этот маркетолог не отвечает за проект, и такое несимметричное разделение обязанностей и прав рушит многие начинания.

Даже если все необходимые формальности отражены в техническом задании и принципиально выполнимы, без курьёзов не обойтись. Не единожды такие конкурсы выигрывались участниками, которым, по здравому размышлению, заказ отдавать не стоило бы ни при каких условиях. Более того, однажды участник конкурса, уставший от безуспешных усилий честно выиграть, пообещал выполнить заказ быстрее, лучше и дешевле всех. Обещание возымело успех — тендер был выигран, но с заведомо неисполнимыми требованиями. В итоге участник отказался от предложения, сославшись на изменившиеся условия на рынке.

Сообща против эффективного маркетинга

Два слоя маркетинга продолжают сосуществовать. Теперь маркетологи вынуждены ещё и защищаться от ревностных исполнителей инструкции. Способов защиты и её обхода много, они разнообразны, а большинство из них полезны и в описанных условиях необходимы. Более того, они вполне легитимны, хотя и требуют дополнительных затрат. Как это часто бывает, одна большая и топорно выполненная инструкция дискредитирует здравую идею и заставляет проявить извечную смекалку. Не вдаваясь в подробности, назову главную беду: в нашей стране не научились, не имеют желания обучать и не пытаются внедрить систему делегирования прав, обязанностей, ответственности. Причем, начиная

с министерств и ведомств страны и заканчивая управлением конкретными бизнес-подразделениями, в т.ч. частными. Достаточно ограничить тендерную практику исключительно первым уровнем исполнителей государственного заказа, определить сроки, цены, риски, другие условия и дать возможность низшим уровням самостоятельно решать поставленные подзадачи. Грамотное построение такой модели позволит эффективно сочетать контроль над основными условиями выполнения заказов перед государством, предоставляя нижним уровням исполнителей инициативу, возможность применять знания в области соответствующих компетенций. Кстати, построение такой модели, в разных формах осуществленной в странах, на которые мы равняемся, можно назвать государственным маркетингом или моделью формирования рынка, где государство играет роль заказчика и законодателя в зоне ответственности и прав, но не исполняет роль начальника цеха на всех уровнях производства. Таким образом, не вредить и не трогать — самый простой, но не худший из рецептов!

ПРАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ Контрактного Производителя и Клиента

Перейду от общих рассуждений к частным, вернувшись к вопросам взаимодействия маркетинговых отделов потенциального поставщика производственных услуг и их потребителя. Очевидно, что предметно и удобнее мне это сделать на примере компании ЗАО «НПФ «Доломант» и абстрактного клиента, не имевшего с нами опыта партнерства.

Первый уровень взаимодействия — рекламно-информационный.

Замечу сразу, что важность рекламно-информационной составляющей в маркетинге никто не преуменьшает, но, к сожалению, зачастую весь маркетинг этим и исчерпывается! Маркетолог узнаёт из специальных буклетов, рекламных модулей, веб-страниц, выставочных материалов, распространяемых поставщиком услуг контрактного производителя электроники, о размере предприятия, имеющемся оборудовании, местоположении, разреши-

тельных документах, применяемых технологиях и основных направлениях деятельности.

В большинстве случаев данный этап знакомства скрыт от «Доломанта». Косвенно о степени интереса клиентов можно судить по количеству активных посетителей специальных мероприятий, кликам на веб-сайте компании и числу переходов по ссылкам на ее страницах. Безусловно, поставщик услуг старается наиболее полно и привлекательно рассказать о своих возможностях в расчёте на внимание и соответствие потребностям потенциальных клиентов. «Доломант» в этом случае не является исключением. Однако стараясь выделиться среди конкурентов или как минимум не проиграть им информационно, исполнитель не создаёт уникальную рекламу: она одинакова у всех, несмотря даже на перечни функциональных возможностей, которые заполняют сами рекламодатели. Исключения позволяют себе компании, уже завоевавшие репутацию и портфель заказов, прошедшие этап всеядности и на собственном опыте убедившиеся, что захват одним ковшом разнородного «грунта» вовсе не способствует получению требуемого количества золотого песка. Скорее, наоборот, — обилие пустой породы не позволяет извлечь крупинки драгоценного металла!

Компанию следует грамотно и честно позиционировать так, чтобы уже при первом знакомстве с ней потенциальный потребитель хорошо понимал, с кем он собирается иметь дело. Это сложно — не поддаваться искусу быть больше и шире, чем на самом деле, но необходимо. Компания «Доломант», хотя и не сразу, в основном с этим справилась. Так можно считать потому, что среди всех обратившихся клиентов большинство составляют ценные целевые компании. Своевременное уточнение данных о себе и своих возможностях, периодическая работа на выставочных площадках и семинарах позволяют не терять контакта и актуализировать условия фильтрации не только для себя, но и для маркетологов потенциальных заказчиков. Проверьте: все данные, изложенные в публикуемых рекламных модулях, на информационно-технических и веб-

страницах «Доломанта», соответствуют действительности. Заявляемая информация может быть проверена постоянными партнёрами, новыми потенциальными клиентами при посещении предприятия, контакте с теми из потребителей услуг «Доломанта», кому они доверяют.

Как бы то ни было, на данном этапе знакомства определённую роль играют случайность, внимание и профессионализм маркетолога клиента, наличие у него времени на принятие решения и мера ответственности за успех или неудачу. Поскольку особенности психологического восприятия никто не отменял, чуть ли не единственным способом выделиться на фоне конкурентов является способность компании найти самое привлекательное изобразительное решение для рекламного модуля и на страницах сайта. Вывеска на сайте, обложка буклета, визуальное представление рекламного модуля, безусловно, должны привлекать внимание... целевой аудитории, и только!

Мне нравится добротная, красивая реклама на различных носителях, с интересными «фишками», но если она противоречит сути предлагаемых услуг или затмевает цель предприятия, профессионалы это сразу увидят. Броские постеры в духе Энди Уорхола хорошо работают на рынке массового потребителя, к которому «Доломант» точно не относится. С другой стороны, мелкий серый текст потенциальный адресат не заметит на фоне соседствующей пёстрой рекламы. Определение настоящей, а не виртуальной целевой аудитории, её менталитета, привычек усваивать информацию, выбор носителей, времени, которое клиенты готовы потратить на знакомство с рекламным предложением, и места расположения — вот чем должен быть озабочен, в первую очередь, маркетолог исполнителя.

За вывеской

На что стоит (кроме визуальной информации и почти стандартного для большинства компаний набора предлагаемых услуг) обратить внимание маркетологу клиента? Выборочно опросив своих заказчиков, мы узнали, что редкие компании

на начальном этапе всерьёз, не декларативно, интересовались ОПЫТОМ производителя. Однако имеются вполне конкретные параметры для такой оценки. Например, опыт можно измерить периодом работы исполнителя на рынке, наличием и качеством его партнёров и проектов, изменением кадрового состава за последние годы и актуальных вакансий, производственной базы и т.д. В силу специфики принимаемых проектов 9/10 из них не подлежат разглашению, более половины компаний не допускают указания их в списке партнёров, однако наиболее значимая информация о «Доломанте», определяющая её бизнес-лицо и устремления, приведена в буклетах, анонсируется при встречах. Среди конкурентов такая позиция практикуется на нашем закрытом рынке нечасто.

Следующий параметр — фактические, а не декларируемые ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ возможности. Фотографии оборудования и производственных помещений у многих конкурентов похожи, как две капли воды, индивидуальность неразличима, хотя на деле они совсем не близнецы!

На страницах рекламных модулей в СМИ сложно в силу ограниченности площади представить достаточно полный набор своих компетенций, но в такой рекламе можно ссылаться на более полные и удобные для ознакомления ресурсы. Например, на своих веб-страницах «Доломант» предоставляет доступ к каталогу продукции собственной разработки, знакомит с производством, услугами дизайн-центра, сообщает о совместных работах над изделиями для заказчиков. Это делается не только и даже не столько для того, чтобы одновременно охватить и потребителей готовых решений, и клиентов, нуждающихся в услугах контрактного производства. Внимательный и профессиональный маркетолог клиента может получить, таким образом, очень полезную информацию, доверие к которой на порядок выше, чем к декларациям и, тем более, к усреднённым данным безликого статистического сбора запросов.

Продолжение читайте в следующем номере