

Маркетинг контрактника и маркетинг клиента.

Часть 2

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

В первой части статьи был проведен обзор современного состояния маркетинга как многоуровневых отношений между потребителем услуг контрактного производства электроники и предприятиями-заводами, которые эти услуги оказывают. Отличительной особенностью 2012 г. стал выход на этот только что устоявшийся рынок самого крупного из возможных участников — государства в лице концернов, ФГУП, министерств и ведомств. Обладая огромным финансовым и административным ресурсом и грузом традиций в области «кооперации предприятий» 10–30-летней давности, новый участник не мог не изменить маркетинг. Практика маркетинга рассматривается на опыте работающего предприятия «Доломант», 10 лет являющегося лидером отрасли в технологической, производственной сферах и имеющего багаж из крупных и средних проектов, серьезных партнеров и сотен постоянных клиентов. Первым из рассмотренных уровней маркетинга по традиции и по порядку становления стал информационно-рекламный. Но с него маркетинг производства только начинается...

ВТОРОЙ УРОВЕНЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Нередко ознакомлением с первичной рекламой, максимум — визитом на сайт, завершается маркетинговое усилие клиента, который отправляет заявку на получение условий исполнения. Этим маркетинг не завершается — напротив, наступает его наиболее активная фаза, если клиент и производитель встречаются впервые. По тому, как обработана заявка, о чем необходимо судить не по скорости реакции, гладким отшлифованным фразам и ответам, а по конкретным встречным вопросам, предложениям, уточнениям и согласованиям, можно судить, насколько исполнитель действительно серьезно отнесся к задаче клиента. С другой стороны, готовность специалистов «Доломант» продолжать работать над вопросами однозначно определяется, насколько компетентен и заинтересован в реализации проекта сам заявитель: пустые или неподготовленные запросы, к сожалению, не редкость. Они обрели на сленге производителей устойчивое клеймо «пустышек» или «спам-заявок».

Полезный опыт 1. Для выполнения ряда работ в 2010–2011 гг. «Доломанту» пришлось искать потенциального субподрядчика, т.е. выступить в роли клиента на услуги производства. При этом, естественно, все частности, тонкости и проблематику выполнения работ описать в заявке было невозможно, требовался первый контакт и затем — продолжение работ, в т.ч. с привлечением сотрудников собственного производства (технологический

контроль). Знание рынка позволило оперативно выделить пять компаний, которые принципиально подходили на роль субподрядчиков. Две — государственные и три — частные, такие же контрактники, как и «Доломант» в своей области. Итог полуторамесячных усилий: только одна из трёх частных компаний всерьёз ознакомилась с техническим заданием, задала правильные вопросы, а её техническим специалистам потребовался контакт с нашими для уточнений и согласований! Госпредприятия сходу ответили «да, вовремя и недорого». Две частные фирмы предложили согласовать только сроки начала и цены контракта, т.е. выписали рецепт, не вникнув в суть проблемы «пациента» и исходя из вопроса «вам подешевле или получше?».

Напомним, мы знали, кого выбирать, и наш поиск не был случайным. Другое дело, мы совершили стандартную ошибку «ленивого клиента», передав свою заявку на «безликий вход» потенциальных партнеров вместо адресной работы с опытными менеджерами. «Доломант» — не простой клиент, и на «да, готовы хоть сейчас, только скажите, за сколько надо» не ловится. Поэтому такая реакция повеселила наших специалистов, но и посеяла раздражение и сомнения. Стало неприятно любопытно: сколько наших потенциальных клиентов, представленных своим не вполне профессиональным отделом маркетинга, отказалось с нами работать, получив обоснованные запросы специалистов «Доломант»? Установленный «фильтр правдивого соответствия», о котором уже говорилось, без-

условно, снижает вероятность отказа от рассмотрения проблем на этом этапе. Но вот цифры собственной статистики: из (примерно) 25 «спам-заявок» и 10 неопределённых, без чёткой документации и безграмотных технических заданий, принятых коммерческим отделом «Доломанта» в рассмотрение в 2011 г., только в двух случаях заявитель продолжил контакт для уточнения параметров, но в итоге не был подписан ни один договор!

ТРЕТИЙ УРОВЕНЬ — ИГРА ВСЕРЬЕЗ

Предположим, что целевой запрос нашёл наше предложение. В теории, на этапе заключения контракта и начала технических работ принято считать, что маркетинг свою роль отыграл. Это ошибочное мнение — закончилась только фаза рекламной и информационной пропаганды, а то, что стоит называть «тяжёлым маркетингом», только начинается!

Заказчик работ проверяет соответствие между своими ожиданиями и реальной работой с исполнителем и попутно, при более плотном взаимодействии, делает выводы о дальнейшем сотрудничестве. Исполнитель пытается (должен пытаться!) осознать, насколько данный проект и данный заказчик попадают в зону стратегических интересов, намечает план дальнейшего сотрудничества, его расширения, понимания других, не выявленных ранее потребностей. Фоном служат мелкие и крупные проблемы, возникающие объективно, по вине заказчика или исполнителя работ, и их преодоление.

В идеале, «на выходе» отделы маркетинга с обеих сторон составляют резюме, в большинстве случаев непротоколируемое, но от этого не менее ценное! При правильной постановке работы и клиент, и исполнитель должны внести свои апостериорные оценки, замечания и предложения в базу данных для внутреннего пользования. Базу данных, которой готовы и умеют пользоваться сотрудники обеих сторон. По опыту своего общения могу сказать, что клиенты таких записей не ведут, ценный опыт «хорошего» и «плохого» остаётся в головах непосредственных исполнителей, не накапливается, не используется другими сотрудниками и подразделениями, у которых возникают схожие проблемы. И решать они их будут с нуля или при помощи «сарафанного радио».

Полезный опыт 2. «Доломант» плотно и удачно работал с одной компанией-заказчиком более пяти лет, считая, что полностью отвечал её потребностям. И вдруг на очередной выставке сотрудники ещё двух подразделений этого крупного заказчика, обратившие внимание на наш стенд, выясняют, что их компания успешно работает с нами! После выездного визита к клиенту уже пять (!) его информационно изолированных подразделений стали клиентами «Доломанта». На этом примере видны ошибки именно маркетинга. Причём, ошибки с обеих сторон. Если же учесть, что между встречами зачастую проходит полгода и год, а сотрудники, которые держат в голове ценные сведения, уходят в отпуск, меняют место работы и т.д., потери на входном маркетинге становятся большими и весьма затратными. Безусловно, исполнитель работ должен, со своей стороны, проявлять рекламную активность, вынужден даже для знакомых и удачных клиентов публиковаться, размещать рекламу в СМИ, участвовать в выставках и семинарах, поздравлять с профессиональными и личными праздниками, т.е. применять активные формы всего инструментария маркетинга. Но тут возникает проблема иного рода. Она решается талантливыми менеджерами, но таких немного, и потому это именно проблема, а не рядовая задача!

МАРКЕТИНГ КЛИЕНТА — ГДЕ ОН?

Важнейшим вопросом маркетингового взаимодействия становится на-

личие у клиента «входного интерфейса», готового воспринимать информацию со стороны исполнителя. Возьму на себя смелость утверждать, что в 95% случаев такого «грамотного входа» нет и не предусматривается ни штатным расписанием, ни обязанностями сотрудников клиента. А маркетинговые службы клиентов не ведут постоянную работу по сбору ценной информации и действуют по принципу «появится необходимость — найдем!». Конечно, находят. Если не сменились знающие сотрудники, то правильно и быстро. В противном случае — дольше и рискованнее и редко — не находят вовсе и проваливают проект (по срокам, качеству и иным показателям).

Справедливости ради замечу, что при таком «забвении» и потере информации клиентом имеется и положительная сторона для контрактного производителя: появляется шанс «достучаться» до клиента, потерявшего контакт со своим предыдущим успешным исполнителем! В результате мы возвращаемся к началу и вспоминаем, что рекламно-информационная составляющая маркетинга нужна не только для привлечения новых участников рынка, но и для удержания уже имеющихся, но обездоленных по части информации. По сути, «старые» клиенты опять становятся «новыми»!

Одним росчерком или приказом сложившиеся традиции не изменить. Предприятия-клиенты не скоро будут централизованно вести учёт удачных и неудачных сделок, сильных и слабых сторон исполнителей, т.е. той информации, которую они получили за время предыдущего партнёрства. Носителями такой информации являются отдельные сотрудники и, если они переходят в другое подразделение, другую компанию или отдыхают, информация имеется лишь в их распоряжении. Кстати, в этом коренное отличие отечественных заказчиков от зарубежных.

МАРКЕТИНГ ИСПОЛНИТЕЛЯ: ПО СИТУАЦИИ

У исполнителей работ, как правило, хотя бы на формальном уровне дело с ведением баз данных по клиентам (успехам, провалам, вероятным проблемам и т.д.) обстоит несколько лучше. Хотя и тут есть что улучшить и оптимизировать. Как правило, хорошим маркетингом, нацеленным на

доведение до реализации проекта, исполнители начинают всерьёз заниматься во время кризиса (локального для данной компании или глобального, охватывающего весь рынок). В успешный период о правильном маркетинге почти забывают, и соответствующие подразделения переходят в режим «вальжных кассиров супермаркета», без интереса обслуживающих массу «покупателей». Цена такого подхода не измеряется, но косвенно можно определить, что потери для обеих сторон огромны, сопоставимы с оборотом по успешным проектам.

Повторюсь, единственно верных рецептов искоренения таких потерь нет. Много зависит от индивидуальных усилий компаний, мотивации конкретных исполнителей. Каждая компания реализует свои методы ведения маркетинга с разной степенью успеха, активности и зрелости. Принципиально допускается, что массивная и дорогая рекламная бомбардировка, поддержанная административным ресурсом, может «продать» рынок. На нашем рынке не видно игроков: а) ставящих перед собой такие цели, в силу слабости или специфики, и б) имеющих возможность активно себя пиарить. Отдельные удачные попытки только подтверждают сказанное. Означает ли это полное сохранение уже сложившихся отношений? Скорее да, чем нет. И дело не только в отсутствии хороших специалистов или непонимании: спроса нет со стороны самих клиентов! Отсутствует осознанный долгосрочный спрос в виде активной, деятельной потребности со стороны клиентов. Для решения подобных проблем и нужен маркетинг как совокупность и стандартных, и креативных мер воздействия на рынок, его участников, формирующий среду сотрудничества и соперничества. В подобных ситуациях маркетинг может предложить эффективное решение, стимулирующее спрос... если есть, к кому обращаться, безусловно! Иногда при этом достигаются ошеломительные результаты: именно так красиво и неожиданно распространились по всему свету переносные магнитофоны-кассетники, персональные компьютеры и социальные сети. «Молчаливый», не осознающий свои потребности «вход» клиентов — массовых потребителей — откликнулся на инициативу маркетинга поставщиков новых товаров и ус-

луг, разбудивших спрос. Никакой патетической нервозности и революций в маркетинге нашей отрасли не ожидается, но инструмент создания спроса может сработать. Например, путем создания и поддержания среды обращения и функционирования обратной связи: консолидированной, открытой, достоверной, независимой от отдельных участников, т.е. неангажированной и оперативно актуализируемой.

ДУСТОРОННИЙ МАРКЕТИНГ

В качестве эксперимента можно предложить на базе СМИ, выставок, специализированных интернет-порталов опубликовать актуализированный опросник производителей электроники и их клиентов с полем примечаний по осуществленным контактам без обязательного раскрытия их сути, размеров и особенностей контрактов. Этот опросник можно было бы выставить для всеобщего пользования, с простой регистрацией и хорошей рекламой, которую поддержат и финансово, и организационно, с перекрестными ссылками и прочим инструментарием маркетологов. Этот опросник позволил бы предприятиям восстанавливать или снова получать доступ к бо-

лее достоверной и актуализированной информации. Первичные соображения, КАК это сделать, есть, но нужны консультации и предложения специалистов на уровне профессиональных маркетологов, рекламщиков и обязательно специалистов со стороны исполнителей работ и заказчиков услуг производства. Кроме того, несмотря на предложения последних лет, нет ни одного независимого исследования, которое показало бы, какой информации не хватает, какого типа активность востребована и в каких форматах. Исполнители знают своих постоянных клиентов, но это далеко не весь рынок, и такой подход порождает омертвление связей, что зачастую приводит к принятию неверных решений, вредящих обеим сторонам.

Справедливости ради замечу, что самой удачной, пожалуй, уникальной попыткой создания достаточно полного источника информации о контрактных услугах в области отечественной электроники был и (надеюсь, будет впредь) выпуск ежегодника «ЖЭР». Можно сказать, это профессиональный справочник — нужный, полезный, но ограниченный статусом. Это источник с односторонним пото-

ком информации от рекламодателей-исполнителей к потенциальным заказчикам.

Попытки организовать обратную связь, пожалуй, можно видеть только в усилиях отдельных производителей электроники, участвующих в выставочных мероприятиях и проводящих свои семинары. Но это — локальные кампании, не заменяющие собой центра обмена информацией и интерактивной актуализации данных. Мое отношение к эффективности выставок, мягко говоря, неоднозначное. Практическое исчезновение семинаров в 2012 г. позволяет сделать вывод об их не вполне впечатляющем успехе. И всё это на фоне не надуманной, объективной серьёзной проблемы поиска и выбора партнёров: исполнителей и заказчиков. Впрочем, может оказаться, что такая ситуация и образ действий является вполне приемлемой и тем, что называется «национальной особенностью», не подлежащей изменению?!

Позвольте завершить статью вопросом: а нужно ли что-то менять? Уважаемые заказчики (состоявшиеся и потенциальные), вам удобно в имеющемся маркетинговом и информационном пространстве?



ДОЛОМАНТ
ЗАО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФИРМА «ДОЛОМАНТ»

ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ НА СЛУЖБЕ ОТЕЧЕСТВУ

Контрактное производство
электронных изделий любой сложности по конструкторской документации заказчика



★ Электронные компоненты

Поставка отечественных и импортных радиоэлектронных компонентов и материалов, полное комплектование производственных программ



★ Монтаж печатных плат

Уникальные автоматизированные технологические линии для SMT- и THT-монтажа. Все виды работ по стандартам ГОСТ и IPC



★ Поставка печатных плат

ДОЛОМАНТ является партнером мировых лидеров по производству печатных плат



★ Сборка приборов, стоек, шкафов

Полный цикл производства электроники

Заказные разработки

Разработка и производство электронного оборудования и программного обеспечения

Поставка в качестве второго поставщика

Специальные проверки и исследования

Контакты

Россия, 117437, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 108
Тел.: (495) 234-0639, факс: (495) 232-1654
Web: www.dolomant.ru, E-mail: info@dolomant.ru

Заказные разработки

E-mail: cd@dolomant.ru

Контрактное производство электроники

Россия, 117342, г. Москва, ул. Введенского, д. 3
Тел.: (495) 739-0775, факс: (495) 739-0776
E-mail: product@dolomant.ru

Реклама