



Евгений Димитко

о маркетинге, поколении Y и состоянии «взведенного курка»

Досье Катрен Стиль:

Евгений Станиславович Димитко

Город: Москва

Должность: заместитель генерального директора по маркетингу и продажам группы компаний «Алкой», эксперт НИУ «Высшая школа экономики» и Нидерландского института маркетинга (NIMA), тренер программ MBA, внешний консультант

Увлечения: преподавание

Семейное положение: женат, двое детей и внука

КС: Евгений Станиславович, как бы вы сформулировали определение маркетинга?

Евгений: Этот вопрос мне также задавали, когда я проходил собеседования в группу компаний «Алкой». Один из учредителей спросил определение маркетинга. Оно у меня одно — market getting, что в буквальном переводе с английского означает «принести на рынок» или «взятие рынка». Когда я сказал это, учредитель был удивлен четкостью и простотой определения. Я был среди многих кандидатов, и он в очередной раз ожидал какой-то философии... Я категорический противник того, что маркетинг — это философия бизнеса. Нет, маркетинг — это и есть бизнес. Кстати, каждый уважающий себя маркетолог сформулирует свое определение маркетинга (смеется). Определений тысячи. На мой взгляд, если их так много, значит, наука еще до конца не сформировалась. Ей немногим более ста лет.

А в СССР маркетинг на предприятии появился лишь в 1989-м году, когда впервые был организован отдел маркетинга в латвийской косметической компании «Дзинтарс».

КС: Есть ли у вас помимо своего определения маркетинга какое-нибудь «золотое правило настоящего маркетолога»?

Евгений: На тренингах и на работе я всегда говорю: «Никогда не переносите свое потребительское поведение и восприятие на бизнес!». Не нужно ставить себя на место покупателя и предполагать за него, что он думает и почему выбирает тот или иной бренд. Почему? Во-первых — вы можете не быть потребителем этого продукта. Во-вторых — вы только один из тысяч миллионов потребителей, в-третьих, ваше мнение не объективно, если вы сами придумали этот продукт или его рекламную кампанию. Кроме этого, восприятие маркетолога миксуется с его профессиональными знаниями и компетенциями. Именно поэтому нас никогда не приглашают участвовать в потребительских фокус-группах и опросах. Это категорически запрещено. Золотое правило маркетолога — не думайте за потребителя, а спросите у него, проведите исследование. Нет возможности провести исследование, соберите группу экспертов и обсудите коллегиально, не манипулируя аргументами.

КС: Как вы думаете, какое место занимает маркетинг в продажах?

Евгений: Я сторонник модели пяти «Р». Это модель операционного маркетинга: product (продукт), price (цена), place (распределение), promotion (продвижение), personnel (персонал). Продажи — это всего лишь один элемент операционного маркетинга компании (классически продажи относят к распределению). Меня взяли в ГК «Алкой», чтобы объединить усилия продаж и маркетинга. Один менеджер управляет этими отделами, чтобы между этими аспектами бизнеса не возникало конфликтных ситуаций.

КС: А почему тогда их часто разделяют?

Евгений: Продажи и маркетинг похожи на две разные планеты. Продажи живут здесь и сейчас. Стоит задача выполнить план за месяц, квартал, иногда любой ценой. А грамотный маркетолог должен быть где-то в будущем (3–5–10 лет вперед), с потребителями, которые сохраняют лояльность к твоим брендам, с высокой долей рынка. Поэтому между этими отделами часто происходит недопонимание. В рамках своего функционала мне постоянно приходится искать баланс между краткосрочными задачами и долгосрочными целями компании. И я благодарен коммерческому директору, который отвечает за текущие продажи. Он видит перспективу, не жертвует будущим ростом ради сиюминутного выполнения плана. В том числе поэтому компания продолжает стабильно расти, несмотря на кризис.

КС: Отличаются ли чем-то принципиально маркетинг, продажи в фармацевтической сфере от этих бизнес-процессов в других сферах?

Евгений: Я согласен с точкой зрения — «Потребитель у нас один, только прилавки разные». Другими словами, законы маркетинга едины, как закон всемирного тяготения, хотя есть определенные особенности рынков. У некоторых фармацевтических компаний маркетинг достаточно «спесивый»: «Мы суперкрутые. Мы тратим бешеные деньги на продвижение, имеем огромную маржу и считаем себя звездами. У нас все по-особенному». Хотя, к примеру, был у меня проект на рынке жилой недвижимости, где сумма расходов покупателей только на юридическое заключение договоров (без учета стоимости самих квартир) превышала

годовые продажи группы «Алкой» вдвое. Как вы понимаете, финансовая емкость этого рынка и цена ошибки маркетолога значительно выше. Реальные отличия фармацевтического маркетинга все же есть, и выделю самый важный момент: в цепочке продаж присутствует врач. Он влияет на принятие решения о покупке рецептурных и безрецептурных препаратов, биодобавок. Это осложняет цепочку и благодаря этому у нас такие большие затраты на торговых агентов — медицинских представителей, которые информируют врачей о наших продуктах.

КС: Видите ли вы какие-то изменения, которые назревают в фармацевтической области и в бизнесе в целом?

Евгений: Я вижу две серьезные тенденции. Во-первых, увеличивается значимость и ценность отечественных товаров. Сейчас «Сделано в России» скорее преимущество, чем ограничение бренда. Это связано не только с тем, что произошла девальвация рубля и снизились реальные доходы населения. Изменилась ментальность, и нам действительно «за державу обидно» и «чужого не надо». Возрождается национальное самосознание. Причем проводниками патриотизма и любви к Родине стали потребители среднего класса, которые по-прежнему могут позволить себе импортные товары. Поэтому я вижу большой ресурс в развитии отечественных брендов, в том числе на рынке моды и в фармацевтическом бизнесе. Это подтверждается исследованиями потребителей TNS и другой аналитикой. С мая 2015 года впервые за много лет выросла доля продаж отечественных лекарственных средств. И мы в ГК «Алкой» делаем акцент на том, что наш продукт — отечественный. Вести с полей подтверждают, что врачи реагируют на это хорошо. Во-вторых, среди лиц, принимающих решения о покупке, становится все больше «игреков» — это люди, рожденные в 80-х годах и позже. Для них удобство применения продукта важнее бренда. Это поколение очень ценит свое время. Для них не важно, на какой машине ты приехал, какие носишь часы. Они легко работают в команде, сложно принимают чей-то авторитет над собой. Поколение Y заботится об экологии, для них важна вся планета, мир во всем мире, а не только построение «своего мирка»: дача, квартира, машина. У «игрека» есть как минимум своя комната, считается нормальным купить ребенку машину, квартиру. «Игреки» часто выходят во взрослую жизнь, имея все материальные блага. Поэтому для них важно их внутреннее состояние, они хотят изменить мир. Это необходимо учитывать при запуске и продвижении продуктов.

КС: Приведите, пожалуйста, пример, как это учитывается в ГК «Алкой»?

Евгений: В приоритете продукты, которые дают быстрый результат и удобны в применении. Например, экстракт для купания малышей. Как раньше купали новорожденных? Заваривали травку, отжимали в марле, отвар выливали в ванночку. А наш экстракт — это уже готовый «отвар» в бутылочке. Соответственно, ничего не надо делать — берешь и используешь. Другой интересный продукт для «игреков» — инновационные салфетки от температуры «Т-контрол». Та же самая история. Мы своим детям снимали жар обтираниями влажным полотенцем со слабым раствором уксуса или водки. Для поколения Y — это неприемлемо: много манипуляций, потерянное время, а уксус или водка могут быть опасны для ребенка. Поэтому готовое решение — салфетки с ментолом «Т — контрол» (тот же самый механизм действия) — пользуются у «игреков» спросом.

КС: Но ведь всегда людям было свойственно искать «волшебную таблетку»? Разве это свойственно только «игрекам»?

Евгений: Конечно, это так. Однако если говорить, почему такие продукты ориентированы именно на «игреков» — все просто. Они не выбирают дорогостоящие брендовые продукты лишь потому, что это надежно, известно и наверняка качественно. «Игрек» выберет не бренд, а то, что решит его проблему. Что еще отличает поколение Y? Они ценят своих родителей, готовы общаться, спрашивают их мнение. Например, для меня очень важно, что мы с детьми — друзья. Наши дети с нами советуются, мы знаем, что происходит в их жизни. У моего поколения — «поколения X» — отношения с родителями не всегда складывались. Мы были сами по себе. Нашим родителям нужно было много работать чтобы обеспечить минимум материальных благ. Про поколение X иногда говорят «поколение с ключом на шее» (имеется в виду ключ от квартиры), так как родители были с утра до вечера на работе. «Игреки» обращают на нас внимание, они с нами дружат, и это здорово, потому что нам удалось больше проводить с ними времени. Бытовые проблемы «игреков» были решены, а во многих семьях жены не работали и полностью занимались детьми.

КС: А ваши дети не пошли в фармацевтическую отрасль?

Евгений: Нет, мои дети не идут ни в фармацевтический, ни в медицинский бизнес, им это не интересно. Они сами выбирали свой путь, мы с супругой не давили. Мы подсказывали где-то, направляли. По нашему мнению, дети сами должны принимать решения и нести за них ответственность. Приведу один случай. Мой родственник убедил свою дочь получить экономическое образование. Она отучилась четыре года, после чего поступила на дирижерские курсы, потому что изначально этого хотела. Между прочим, там бесплатных мест — семь на всю страну, и она попала в эти семь мест. Она потратила четыре года впустую, потому что папа считал, что актерство, дирижерство — это не профессия. Но в итоге все равно добилась того, о чем мечтала.

КС: Каков ваш самый большой жизненный успех?

Евгений: Я думаю, что это мои дети и внучка. И еще я очень рад развитию бизнеса своей жены. Она принимала то, что я много учился и трудился, чтобы обеспечить семью, и не работала, а воспитывала детей. Дети были обуты, одеты и эмоционально защищены, так как мама всегда была рядом, за что я ей очень благодарен. Бывали недели, когда я говорил жене: «На этой неделе у меня круглый стол, конференция, семинары. Всю неделю раньше одиннадцати вечера не буду приходить». Зато сейчас у нее свой небольшой бизнес.

КС: Как вы думаете, есть ли какие-то закономерности «успешной карьеры»? Все ли зависит от человека?

Евгений: На мой взгляд, не все зависит от человека. Присутствует элемент удачи. Но дорогу осилит идущий. Я могу проиллюстрировать это моим любимым стихотворением одного уральского автора:

Я знаю цель, и я к ней рвусь, как рвутся через фронт,

И глаз натруженных прицел буравит горизонт.

И пусть дорога нелегка и далека мишень,

Тоска взведенного курка живет в моей душе!

Себя отношу к «преодолевателям», «достигателям». Мне интересен момент прицела и попадания в мишень.

КС: А как же жить в этом состоянии взведенного курка?

Евгений: Как... тяжело. Но если ничего не происходит годами, меня это не устраивает. Я очень благодарен своим работодателям. Они чувствовали это и меняли функционал, корректировали задачи, ставили амбициозные цели. И ценили. ГК «Алкой» интересна тем, что мы работаем в трех каналах распределения. Для компании среднего бизнеса очень сложно работать одновременно в продуктовой, детской и фармацевтической сферах. Это совершенно разные технологии бизнеса, но благодаря этому нет рутины, нет возможности принимать проверенные, стереотипные решения. Каждый день приносит что-то новое, и каждый день есть шанс вместе с командой преодолеть новое препятствие.

КС: Некоторое время была волна, на которой каждая уважающая себя компания прописывала миссию. Действительно ли сотрудники разделяют миссию компании?

Евгений: Я отношусь к тем маркетологам, которые полагают, что миссия необходима. В ГК «Алкой» она формализована: «Здоровье, повышение качества жизни взрослых и детей». В крупных компаниях миссия действительно объединяет сотрудников. Например, компания «Леруа Мерлен» — у них очень сильная корпоративная культура, вдохновляющая миссия. Я вижу, что моя дочь является очень лояльным сотрудником именно благодаря миссии, которую реализует эта компания. В ГК «Алкой» костяк команды ориентирован в первую очередь на результат и профессиональную самореализацию. Мы вместе работаем для того, чтобы на полке появился наш уникальный продукт и успешно конкурировал с известными и сильными марками. Я плохо понимаю управленцев, которые подавляют людей вокруг себя, очень жестоко администрируют. Не могу сказать, что со мной легко, что я не принимаю единоличных жестких решений. Но когда я не уверен, то собираю круглый стол и мы начинаем обсуждать. И если большинство команды говорит, что мое мнение неправильное, я соглашаюсь с большинством. Не стоит брать опытных профессионалов в команду, если не прислушиваться к их мнению.

Журнал «Катрен Стил», № 143, 2015 г.