

РЕАЛИИ СОВРЕМЕННОГО МАРКЕТИНГА. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ МАРКЕТИНГА И ТЕХНИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРОДУКТА

В данной статье отражена современная действительность на рынке b-2-b — наличие отдела технического развития продукта и особенности его взаимодействия с подразделением маркетинга. Автор анализирует три вида интеграции подразделений маркетинга и технического развития продукта, а также делится своим опытом взаимодействия и оценки эффективности при всех трех видах интеграции.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: отдел технического развития продукта, подразделение маркетинга, промышленный рынок, категорийный менеджмент

Цель маркетинга — узнать и понять клиента настолько, чтобы товар или услуга точно соответствовали его требованиям и продавали сами себя.
П. Друкер



Козуля Игорь Иванович — MBA, директор по маркетингу «Гамма-Центра». Работал директором по маркетингу в компаниях ООО «Гранул», УК «Славагропродукт», ЗАО «ЧТПЗ-КТС», провел 105 исследований. Автор публикаций, посвященных маркетинговой тематике, призер маркетингового конкурса журнала «Секрет фирмы». Член Гильдии Маркетологов (г. Москва)

Написать данную статью меня побудил звонок от коллеги, работающего в консалтинговом агентстве. Коллега начал издавна: спросил, нет ли у меня знакомых в промышленных и других компаниях, выпускающих и модернизирующих продукцию, а также разрабатывающих совершенно новые виды и категории продуктов. По моему мнению, в век глобальной и жесткой конкуренции чрезвычайно трудно представить себе компанию, не задумывающуюся о приближении своей продукции к «идеальному продукту», о чем в свое время замечательно писал Питер Друкер [3].

Коллега предлагал достаточно новую на промышленном рынке услугу со стороны исследовательского агентства — «доведение до ума» практически любого продукта, включающее в себя совершенствование технической части продукта, его дальнейшее позиционирование, а также комплекс

маркетинговых мер по выведению продукта на рынок. Усомнившись в успехе таких смелых планов, я запросил у него портфолио по данной теме, а в ответ услышал невнятные объяснения, что своего еще нет, но есть американское, однако оно не адаптировано к нашему рынку и пр. Окончательно я огорчил коллегу сообщением о том, что на известных мне промышленных предприятиях уже трудятся менеджеры по продукту, которые совместно с подразделением маркетинга и занимаются усовершенствованием существующих товаров и готовят базу для выпуска новых продуктов. Самым удивительным для меня было то, что мой коллега совершенно не представлял себе, кто такие менеджеры по продукту, в связи с чем мне и захотелось изложить свой взгляд на данное явление в современных компаниях.

Уместным будет небольшой экскурс в прошлое. Рассмотрим другую категорию — не промышленный рынок, а ретейл. Здесь категорийный менеджмент (или ассортиментное управление) существует давно. Он возник на Западе еще в 1980-х — начале 1990-х гг., а в России окончательно прижился в начале 2000-х гг. В настоящее время большое количество российских компаний уже перешло на данную технологию. Категорийный менеджмент — это прежде всего процесс управления ассортиментной матрицей, при котором каждая товарная категория, а иногда и подкатегория рассматривается как самостоятельная бизнес-единица.

Теперь вернемся к промышленному рынку.

ИСТОРИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

При традиционном подходе к торговле функции закупок и продаж были разделены между разными подразделениями одной компании, и стратегии их различались: если отделы закупок ориентировались на приобретение пользующейся спросом продукции по оптимальной цене и получение максимальных скидок от поставщиков,

то отделы продажи стремились к реализации максимальных объемов товаров.

Для начала давайте все-таки определимся, кто же такой менеджер по продукту.

В основном распространенные определения сводятся к следующему: менеджер по продукту — это специалист по современным бизнес-технологиям в области маркетинга и продаж. На сегодняшний день больше известно о том, чем занимаются бренд-менеджеры, придумывающие идеи брендов и умело использующие различные современные маркетинговые инструменты, нежели о деятельности людей, непосредственно связанных с планированием, созданием и производством продукта и в результате с его физическим появлением на складе. Продакт-менеджер Уресо Татьяна Жолобова делится своим опытом: «Ошибешься на каком-нибудь этапе жизненного цикла продукта, неграмотно спланируешь производственную цепочку, несвоевременно привезешь товар, пропустишь малейший производственный брак — и все, можно завалить весь проект, будет перечеркнута работа многих людей и многолетняя репутация бренда, подорван авторитет компании».

Хороший менеджер по продукту должен уметь работать с большим объемом различной информации, оперативно ее анализировать, делать выводы и принимать решения, а также обладать системным мышлением и аналитическим складом ума. Он должен уметь грамотно наладить обмен всей необходимой информацией по продукту между участвующими в процессе подразделениями: отделами маркетинга (включая бренд-менеджера), разработки, производства, логистики, продаж, финансовым. Менеджеров по продукту на рынке труда пока достаточно мало, это связано с тем, что данная профессия появилась совсем недавно, и в вузах ей не обучают. Одним словом, это большей частью технические специалисты смежных отраслей, развившие собственные маркетинговые навыки.

После 2005 г. я не раз сталкивался с управлением продуктом и в конце концов определил для себя основные три вида, точнее, формы

взаимодействия подразделений маркетинга и технического развития продукта. Следует сразу четко дифференцировать эти формы, чтобы в дальнейшем у читателя сложилась полная и гармоничная картина. Основой классификации является степень взаимодействия подразделений технического развития продукта и маркетинга. Она имеет три градации: 0%, 50%, 100%.

Первый вариант (0%) неприемлем для компании, т.к. ведет к коррупции, нарушению связей внутри фирмы, диктату поставщиков и производителей и полному игнорированию функции маркетинга. Второй вариант (50%) приносит компании неплохие дивиденды, но при условии четкого разграничения функционала менеджеров по продукту и отдела маркетинга, решения спорных вопросов по принципу win-win и четкого видения общих целей. Третий вариант (100%), наиболее эффективный, подразумевает введение менеджеров по продукту как специалистов по техническому маркетингу (или техническому развитию продукта) в дирекцию по маркетингу. При этом достигается удивительный синергический эффект: потребности клиентов, которые собирает отдел маркетинга через отделы продаж, транслируются на техническом языке в производственный отдел и отдел разработок. В то же время сложный технологический язык производителей и разработчиков передается через менеджеров по продукту в дирекцию по маркетингу, а оттуда, уже адаптированный к особенностям клиента, — в подразделение продаж. Наконец, происходит конвертация языка специалистов по проектированию, т.е. «проектировщиков» [6], в общедоступный язык для сотрудников подразделений маркетинга и сбыта.

Рассмотрим примеры компаний по всем трем градациям. Ввиду профессиональной этики названия компаний не раскрываются, обозначен лишь профиль их деятельности.

Вариант 1 (0%). Компания поставляет материалы для полиграфии.

Подразделение технического развития продукта самодостаточно, имеет очень теплые,

дружественные связи с производителями и поставщиками. Отдел логистики допускается к контакту с поставщиками и производителями только под контролем менеджеров по продукту. Они также диктуют условия поставщиков отделу продаж, иногда даже навязывают точку зрения производителей, при этом минимизируют отрицательную обратную связь от покупателей, если она содержит критику в адрес поставщика. Одним словом, это своего рода «наместники» поставщиков и производителей, по недоразумению получающие за это зарплату и бонусы в собственной компании. К маркетингу их отношение чисто потребительское, в основном взаимоотношения сводятся к запросам информации или результатов исследований. Выводы из полученных материалов делаются большей частью односторонние, в подкрепление точки зрения поставщика. Часть этих менеджеров по продукту не имеет даже элементарной аналитической подготовки, многие решения принимаются бессистемно или на основе явно недостаточного изучения представленного материала.

Интересен набор в эту группу: в первую очередь предпочтение отдают бывшим продавцам, что в корне неверно по теории PAIE Адизеса [1], т.к. продавец из четырех представленных в теории функций (продюсер, администратор, предприниматель и интегратор — Producer (P), Administrator (A), Entrepreneur (E) и Integrator (I)) обладает доминирующей функцией P, а менеджер по продукту должен обладать доминирующей функцией E. Кстати, по словам Адизеса, по этой же причине нельзя подчинять отдел маркетинга коммерческому директору, т.к. в этом случае исследование утрачивает инновационность и превращается в «обслужу для продаж» — в трейд-маркетинг.

Вариант 2 (50%). Компания является игроком на рынке производства и поставок техники для специфического сегмента.

В данной компании дирекция маркетинга и подразделение технического развития продукта существуют параллельно, при этом у каждого из них имеется набор основных, четко разделенных

функций, однако второстепенные функции, которые существенно не сказываются на эффективности работы, пересекаются, т.к. решение связанных с ними вопросов осуществляется по принципу win-win.

Менеджеры по продукту проводят мониторинг и анализ производителей и поставщиков оборудования, продуктовый бенчмаркинг, с помощью отдела маркетинга анализируют рынок конкурентов, с помощью отделов продаж и маркетинга получают обратную связь от рынка и доносят ее до поставщиков в виде скорректированных планов по дальнейшему развитию продуктов, активно участвуют в формировании товарных матриц и развитии новых товарных групп. При этом менеджеры по продукту берут на себя одну из функций маркетинга — продуктовую (производственную).

Таким образом, менеджеры по продукту работают на доведение до совершенства технической части продукта. Дальнейшее позиционирование и комплекс маркетинговых мер по выведению на рынок или закреплению на рынке и удержанию позиций, в том числе комплекс 4P (исключая функцию «Продукт»), анализ динамики продукта на рынке, экстраполяцию тренда, стимулирование продаж и др. уже прерогативы отдела маркетинга. Также важной составляющей взаимодействия (пересечения сфер деятельности) является отслеживание модификаций и новинок оборудования конкурентов, появления новых игроков на рынке и новых товарных групп. Данная схема является эффективной и работоспособной только при четком соблюдении вышеприведенных условий. В процессе работы с группой менеджеров по продукту мне удалось достигнуть золотой середины только через три-четыре месяца.

Вариант 3 (100%). Компания производит и поставляет комплектующие из металла для ТЭК.

Подразделение менеджеров по продукту как специалистов по техническому маркетингу или техническому развитию продукта представляет собой составную часть дирекции по маркетингу. Необходимо учесть, что сама дирекция состоит

из ряда подразделений, ведущим из которых является маркетингово-аналитическое. Оно построено по продуктовому принципу, т.е. работа осуществляется по трем основным продуктовым группам компании: СДТ (соединительные детали трубопроводов), ТПА (трубопроводная арматура) и НА (насосное оборудование). Схема дирекции по маркетингу показана на рис. 1.

Результаты работы отдела технического развития продукта (менеджеров по продукту) в единой структуре дирекции по маркетингу можно видеть на рис. 2. Основная цель данного направления — эффективная связь внешней и внутренней среды с целью повышения конкурентоспособности.

Далее рассмотрим основные функции дирекции по маркетингу (подразделение менеджеров по продукту).

- Поиск и внедрение принципиально новых видов продукции, имеющей высокую долю добавленной стоимости на рынке ТЭК.

- Поиск и освоение выпуска родственных по технологии производства видов продукции.

- Разработка мероприятий по повышению порога входа на освоенные конкурентами продукты с целью захвата их традиционного сегмента рынка.

- Продвижение продукции компании на всех этапах жизненного цикла продукта:

- лоббирование интересов компании через участие в разработке новых отраслевых нормативных документов;
- продвижение продукции компании через работу с проектными институтами (включение НТД, ТУ в проектно-сметную документацию на начальной стадии проектирования);
- презентация продукции, технологии, ТУ в проектных институтах;
- обеспечение проектировщиков необходимой документацией (номенклатурный перечень выпускаемой продукции, НТД, ТУ и т.д.);
- работа по обеспечению лояльности проектировщика, выстраивание мотивационной схемы проектных организаций;

Рис. 1. Схема дирекции по маркетингу



- оказание консультаций по применению, обозначению продукции компании;
- работа по разъяснению заказчику, проектировщику сильных и слабых сторон продукции, соответственно, своей и конкурентов;
- придание «старой» продукции новых свойств.
- Комплексное изучение производства конкурентов:
 - исследование номенклатуры, ассортимента, мощностей, издержек производства, сырьевой логистики, стратегии развития, ключевых фигур и связей;
 - изучение нормативно-технической документации;
 - изучение технологии производства с целью выявления ее сильных и слабых сторон.

■ Оказание помощи в составлении ТЭО, бизнес-планов, выработки стратегий.

■ Консультирование менеджеров по продажам по техническим вопросам, совместное участие в тендерах.

При этом достигается синергический эффект работы маркетологов и менеджеров по продукту, благоприятно сказывающийся на удовлетворенности клиентов, как следствие, увеличиваются объем продаж, доля рынка, усиливаются конкурентные позиции.

В заключение хочу еще раз подчеркнуть: как таковой профессии или специальности «менеджер по продукту» не существует, хотя, на мой взгляд, уже необходимо создать по этой специальности профильное академическое образование, поскольку данный вид деятельности подразумевает

Рис. 2. Эффективная связь внешней и внутренней среды



знание экономических и маркетинговых основ бизнеса, помимо персональной любознательности и постоянного поиска. Управление продуктом

должно быть неразрывно связано с маркетингом компании, т.к. эти два направления в своей сути имеют много общего.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. — СПб.: Питер, 2009.
2. Аналитика + креатив = продакт менеджмент. — http://www.start4you.ru/content/opinions/analitika_kreativ_produkt_menedzhment.html.
3. Друкер П. Эффективное управление. — АСТ, Астрель, 2004. — 284 с.
4. Козуля И.И. Близорукая Россия или забытое маркетинговое наследие. — <http://www.sostav.ru/columns/opinion/2009/stat3/>.
5. Козуля И.И. Служба маркетинга и мировой кризис // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2009. — №2. — <http://grebennikon.ru/article-n3i6.html>.
6. Козуля И.И. Эффективная работа с центром закупок на промышленном рынке // Индустриальный и b2b маркетинг. — 2010. — №3. — <http://grebennikon.ru/journal-32.html>.
7. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб.: Питер, 2004. — 800 с.
8. Липсиц И. Маркетинг для топ-менеджеров. — М.: Эксмо, 2007. — 448 с.
9. Портер М.Э. Конкуренция. — М.: Вильямс, 2000. — 495 с.