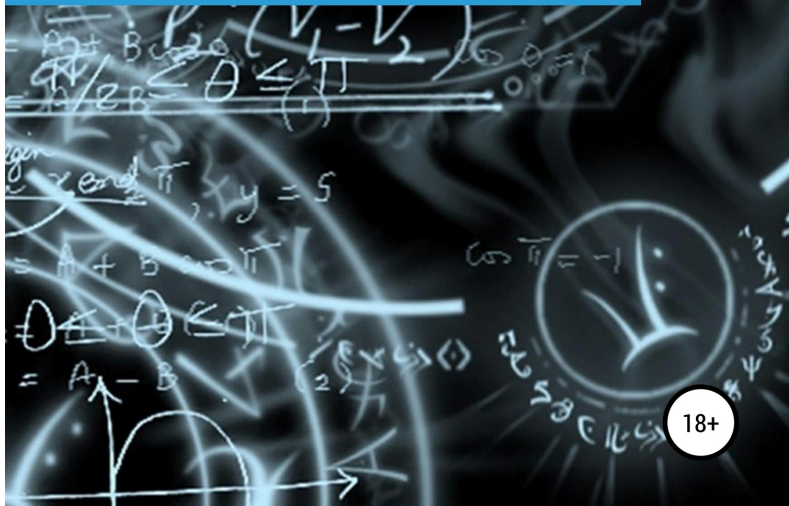


Горобченко С.Л.

Курс МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ ТРУБОПРОВОДНОЙ АРМАТУРЫ

Модуль 1. Что мы на самом деле делаем?



Станислав Львович Горобченко

Курс Маркетинг и продажи

трубопроводной арматуры

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=40091253

SelfPub; 2020

Аннотация

Учебное пособие для слушателей дистанционных курсов: Практический маркетинг для арматурных компаний Менеджер по маркетингу трубопроводной арматуры Менеджер по продажам трубопроводной арматуры Менеджер по маркетингу промышленного оборудования и компонентов Менеджер по продажам промышленного оборудования и компонентов.

Содержание

Модуль 1. Что мы на самом деле делаем?	4
Введение	15
1. Понимание своего потребителя	25
2. Что мы делаем на самом деле?	41
2.1. Потребители, поставщики и заинтересованные стороны	43
Конец ознакомительного фрагмента.	49

Модуль 1. Что мы на самом деле делаем?

Вступление

Общаясь с коллегами на предприятиях отрасли, мы все больше задавались вопросом, какой вклад персонал коммерческих отделов может внести в конкурентоспособность предприятий. Вопрос оказался не праздным, поскольку существует множество разрывов между тем, что хочет предприятие, и что может персонал. К этому относится и проблема разного уровня обучения в разных учебных заведениях, из-за чего трудно создать команду единомышленников. Это и отрыв академических стандартов образования от реальных потребностей в знаниях и навыках в арматурной отрасли. Это и невозможность применить знания, полученные в ВУЗах, для решения конкретных задач предприятий в отдельности из-за их в целом научно-инженерной, а не практической направленности.

Еще более сложным является вопрос вклада персонала в успешное внедрение инновационной арматурной продукции на предприятиях отраслей-потребителей. В большей степени это относится уже не только к умению изготавливать хорошую арматуру, но и умению умело предлагать и продавать

ее. Маркетинг должен быть в большей степени направлен на способы эффективной организации работы с потребителем и особенно развития взаимоотношений с ним. Второй важной составляющей является успешная работа маркетолога во внутренней организационной среде и его способность организовывать деятельность специалистов по Выводу и поддержке новой продукции на рынок.

Так появился на свет курс "Маркетинг и продажи трубопроводной арматуры", который мы предлагаем вашему вниманию. Ниже мы приводим описание курса и его основных модулей.

КУРС "МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ АРМАТУРЫ"

Курс посвящен основам практического управления отношениями с потребителями. В курсе рассматриваются вопросы маркетинга, взаимодействия с внешним и внутренним окружением, управления поставками и планирования маркетинговой деятельности. В отличие от других, более традиционных курсов по маркетингу, этот курс широко рассматривает темы, смежные с маркетингом в организационной среде. Но самое главное его отличие – рассмотрение вопросов практического применения маркетинговых моделей в арматурной отрасли.

В рамках курса слушатели получают поддержку в своем самообучении на основе специально разработанных учебников и тьюторской поддержки. Используются специальные методы организации учебного материала, основанные на дистанционных способах обучения.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА

Основной целью курса является помощь слушателям в том, чтобы развить их практические навыки в отношениях с потребителями и поставщиками на основе взаимного понимания и доверия. Другой целью этого курса является развитие понимания того, что маркетинг представляет собой более широкую область, чем только продажи, являясь частью общего менеджмента. Методы маркетинга в этом курсе объединяются с другими методами взаимодействия с поставщиками и потребителями и с подходами к анализу внешнего окружения, которые влияют на взаимоотношения с потребителями. Курс демонстрирует методы, характерные для арматурной отрасли.

ДЛЯ КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕН ЭТОТ КУРС?

Курс предназначен для менеджеров различных уровней, стремящихся использовать маркетинговые и ориентирован-

ные на потребителя подходы в своей работе, и желающих повлиять на развитие клиентоориентированности своей организации в целом. Слушатели за время обучения приобретут основные теоретические знания и практические навыки в области маркетинга, хорошо применимые в работе арматурных компаний и компаний смежных отраслей.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА

1. Учебно-курсовое пособие
2. Учебно-методический комплекс по самообучению и формированию групп самопомощи
3. Тьюторская поддержка

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Курс разбит на 8 основных модулей, включает дополнительные модули и сопровождается руководствами по изучению курса и буклетами с заданиями и контрольными работами.

ВВОДНЫЙ МОДУЛЬ. ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ О ТРУБОПРОВОДНОЙ АРМАТУРЕ

Модуль предлагает ознакомиться с основными положениями для лучшего понимания трубопроводной арматуры и дает представление о терминологии, базовых конструкциях арматуры, стандартах на арматуру, методах ее Выбора, а также эксплуатации и особенностях закупки арматуры. Курс снабжен полезными приложениями перечней стандартов, часто используемых марок сталей, часто используемых специалистами в работе при подготовке технических и коммерческих предложений.

МОДУЛЬ 1. ЧЕМ МЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ЗАНИМАЕМСЯ?

Модуль является вводным курсом и практическим введением в специальность. Он позволяет проанализировать работу менеджера по маркетингу с точки зрения его практической работы по организации взаимодействия своего предприятия с внешними и внутренними поставщиками и потребителями.

МОДУЛЬ 2. ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Модуль охватывает вопросы исследования рынка и поведения потребителя с точки зрения своей организации, желающей понять своего потребителя. Рассматриваются такие вопросы как нахождение своего потребителя, его сегментация и использование маркетинговой информации для улучшения деятельности менеджеров. Показываются практические пути повышения качества получения маркетинговой информации, применимые в арматурной отрасли, и даются детальные примеры применения такого инструмента маркетингового исследования как «маркетинг во время прогулок».

МОДУЛЬ 3. ЧТО МЫ ПРОДАЕМ?

В модуле анализируются внутренние и внешние рынки, на которых действует организация. Анализ помогает определить, что продается, кроме собственно товаров или услуг, какие качества товара или услуги приобретает потребитель, и что он на самом деле хотел бы получить. Рассматривается, как сочетаются друг с другом различные товары или услуги, как они могут развиваться и исчезать с рынка, обновляться и заменяться, и как это связано с жизнью организации. В большой степени затрагиваются вопросы определения цен

в организациях. Все кейсы приводятся на основе изучения опыта арматурных компаний.

МОДУЛЬ 4. ОБЩЕНИЕ С НАШИМИ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Модуль помогает оценить значение общения с потребителями, его возможности в конкретных ситуациях. Рассматриваются маркетинговые коммуникации и реклама в частности, как один из важных аспектов взаимодействия. Слушатели должны будут определить свою аудиторию, разработать сообщения для нее, выбрать оптимальный канал общения, и научиться оценивать результаты своих рекламных кампаний. Они научатся тому, как составлять план общения и использовать ресурсы специалистов и рекламно-коммуникационных агентств для повышения эффективности своей работы с потребителями. В курсе демонстрируются современные подходы к оценке доминант потребителей и пути создания «продающих» текстов на основе специального словаря. Неоднократно рассматриваются примеры применения такого подхода для эффективных рекламных кампаний в арматурной отрасли.

МОДУЛЬ 5. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫМИ ПОСТАВКАМИ

Поставки рассматриваются как инструмент общего и си-

стемного взаимодействия между поставщиками и потребителями на основе концепции «входов – Выходов». Показывается, как поставки связаны с продажами, и будут предложены задания для того, чтобы связать теоретические инструменты с собственной ситуацией в организации слушателя. В модуле будет объяснено, что поставки могут осуществляться на различных уровнях, и могут описываться в виде цепочки поставок и последовательности стадий поставки или связей между отдельными звеньями цепи. Одна из главных целей модуля – изучение особенностей поставок в арматурной отрасли, рассмотрение основных каналов, особенностей взаимодействия с дилером и конфликтов каналов поставок и распределения.

МОДУЛЬ 6. РЕАГИРОВАНИЕ НА ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

Модуль рассматривает некоторые модели внешнего окружения и показывает, как эти модели могут быть использованы. Слушатели узнают, как собрать информацию о внешнем окружении, каким образом провести ее анализ и, особенно, как провести прогнозирование изменений во внешней среде. Рассматривается, какие методы наиболее применимы в арматурной отрасли, и приводятся примеры прогнозирования для арматурных компаний.

МОДУЛЬ 7. ВЫПОЛНЕНИЕ ОБЕЩАНИЙ

В модуле рассматриваются основные вопросы построения взаимоотношений с внутренними и внешними потребителями на основе понимания и доверия, когда все стороны будут удовлетворены своим положением. Рассматривается построение таких взаимоотношений как часть процесса долгосрочного планирования. Рассказывается о сложностях изменения внутренней культуры организаций, и демонстрируются пути повышения их культуры и внутреннего поведения сотрудников с целью повышения улучшения взаимоотношений с потребителем в целом. На нескольких кейсах раскрывается противоречивость движения к высокой клиентоориентированности арматурных компаний.

МОДУЛЬ 8. ПЛАНИРОВАНИЕ ХОРОШИХ ОТНОШЕНИЙ

Модуль сводит воедино все элементы курса и помогает построить практический план улучшения взаимоотношениями с клиентами. Для этих целей рассматривается опыт некоторых арматурных компаний по Выделению моделей поведения потребителей и созданию на их основе программ повышения эффективности арматурного хозяйства, а также

особенности построения планов во времена кризиса.

МОДУЛЬ 9. ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРИЕМЫ РЕШЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ЗАДАЧ

В модуле курса рассматриваются особенности решения маркетинговых задач методами ТРИЗ. Пояснено отличие методов ТРИЗ от метода проб и ошибок, показаны примеры ошибок и рисков при принятии деловых решений. Показаны основные элементы развития маркетинговых систем. Представлены проблемы формулирования маркетинговых задач. Введено понятие маркетингового противоречия и на многочисленных примерах продемонстрированы приемы разрешения маркетинговых противоречий. Показаны основные маркетинговые задачи, их уровни, закономерности и эффекты в маркетинге, ресурсы и даны основы вепольного анализа в маркетинге. Показаны способы маркетингового прогнозирования на основе ТРИЗ.

Разработанный нами курс будет способствовать появлению новых маркетинговых решений, основанных на практической деятельности слушателей, способствовать появлению команд единомышленников на предприятии. Развитие новых способов внедрения инновационной продукции стало бы лучшим вкладом менеджеров по продажам в повышение клиентоориентированности и большей конкурентоспо-

способности своих собственных предприятий.

СТРУКТУРА МОДУЛЯ

Понимание своего потребителя. Что мы на самом деле делаем. Потребители, поставщики и заинтересованные стороны. Ваша организация. Что делает менеджер по маркетингу? Проблемы индивидуальной системы ценностей.

Потребитель и поставщик. Кто Ваши потребители и поставщики? Развитие отношений предприятия с поставщиками и потребителями.

Виды исследований. Что мы исследуем? Что мы собираем?

Виды маркетинга. Основные понятия и практика маркетинга. Основная последовательность маркетинга.

Общение и обязательства. Общение с потребителями. Ловушки приверженности покупателя.

Внешняя среда. Внешние факторы. Как определять внешние факторы.

Планирование и прогнозирование в маркетинге. Прогнозирование в маркетинге с применением СТЭП факторов.

Введение

За последние годы слово «маркетинг», также как и «маркетолог» оказалось настолько «затертым» и даже «ругательным», что многие руководители просто не хотят о нем слышать. В тоже время необходимость в нем более чем существует. Ведь, не зная, как, куда и с чем идти, не знаешь, куда придешь и что получишь. И здесь, как говорится, «каждый сам себе маркетолог».

Во многом «докризисные» маркетологи строили свой анализ и деятельность на основе концепций 20–30-летней давности и в основном на основе теорий массового рынка, не привязанных к практике промышленного оборудования, к которому относится и арматура. Даже если решения и привязывались к практике, то в качестве примеров и Выводов из действий брались исключительно хорошо известные компании, что не всегда привязано к особенностям поведения на рынке промышленного оборудования, в частности, арматуры и компонентов. Лучшие подходы, конечно же, не серые и законные, обычно терялись под давлением мнений о том, как нужно выживать на Российском рынке, и о том, что накопленный опыт и теоретические обобщения зарубежных специалистов якобы не применимы.

По нашему мнению, необходимо критически пересмотреть подходы к маркетингу и усилить его практическую направленность, научиться создавать видение и образ мышления «через маркетинг», увеличить вдумчивость восприятия реальности через призму имеющихся наработок и новых инструментов маркетинга, научиться применять на практике основные концепции маркетинга, проверенные временем. Это позволит избежать многих недоразумений и даже личных проблем.

Мы предлагаем ознакомиться с современными моделями поведения на рынке, накопленным опытом Российских и зарубежных компаний и научиться самостоятельно решать основные проблемы связи с потребителями арматуры. Хорошую помощь в этом нам окажет системное изложение концепций маркетинга и показ его связи с практикой в арматурной отрасли. Такой подход позволил бы избежать бросания из стороны в сторону, характерного при подходе методом «рассказа обо всем» или методом «проб и ошибок». Вклад маркетологов в достижение целей компаний стал бы значительно выше, выделился бы набор основных моделей маркетинга, наиболее применимый в области арматуры.

Такой курс и предлагается нашему читателю. Мы надеемся, что он приведет к одной важной тенденции в работе маркетологов арматуры, а именно умению стать наблюдатель-

ным практиком, самостоятельно осмысляющим маркетинговую деятельность на основе собственных исследований, причем проводиться они должны непосредственно на рабочем месте. Обратите, внимание, как сильно это отличается от традиционного взгляда руководителей на действия специалистов по маркетингу, где главный призыв связан только с накоплением знаний о трендах и Выполнением плана по обзвону или объему продаж.

Времени на осмысление действий практически не остается, тем более на вдумчивые действия и более совершенные планы. Копирование действий конкурентов, как правило, является задачей-максимум, но, по сути, становится задачей-минимум. Обзвон и нахождение прямых заказчиков является практически одной из самых оцениваемых функций маркетолога, вместо того, чтобы эта функция была бы важной операционной составляющей деятельности, но не полностью ее исчерпывающей.

Наш курс дает основы того, как строить и развивать взаимовыгодные отношения с потребителем. Маркетинг – это не только обзвон клиентов. Он не должен восприниматься столь узко, поскольку маркетинг – это искусство связи фирмы с ее потребителями. Не только один отдел маркетинга должен заниматься связью с потребителями. Связь с потребителями должна быть под постоянным контролем всей ор-

ганизации. Ведь потребители часто говорят о том, что они воспринимают организацию как целое и создают о ней определенное представление и образ.

Увидеть такой образ, раскрываемый как в коммерческих понятиях, так и понятиях Паблик рилейшнз и общих понятиях взаимодействия заинтересованных сторон и представляется одной из важных задач маркетинга. Можно представить себе, насколько сложно увидеть столь абстрактные образы и связать их с жизнью собственной организации, преодолеть сопротивление как внутри фирмы, так и осознать трудности во внешнем окружении бизнеса.

Сколь много причин действует на организацию, столь же неопределенной становится ее положение и маркетинговая позиция. По мере возможностей мы попытаемся вносить ясность в те или иные возможные действия организаций и предлагать набор наиболее полезных и уместных моделей, на основе которых можно рассматривать положение компаний на рынке и попытаемся разобрать задачи, наиболее характерные для арматурных компаний.

Если не делать этого, то со временем и работа маркетолога становится ненужной, т. к. в организации его роль мало кто понимает. Причина состоит в том, что со временем большинство организаций дрейфуют к производственной

направленности, где собственные проблемы ставятся Выше проблем клиентов. Теряя клиентоориентированность, развивая только собственные внутренние процедуры в ущерб процедурам и методам работы, направленным на проблемы клиента, они теряют и устойчивые конкурентные преимущества, а со временем и бизнес. Роль маркетолога и его знаний здесь наиболее важна. Интересной тенденцией в посткризисное время стало то, что многие компании стали снова набирать маркетологов, например, чтобы более грамотно определить свою рыночную позицию.

Инструменты, которые мы будем рассматривать в курсе, основаны на концепции обмена и ее применении, как к внутренней, так и внешней ситуации. Помещение потребителя в центр всей деятельности организации станет одним из главных пунктов в нашем изучении жизнеспособности организации и всего, что мы делаем. Это приведет нас к необходимости изучать и понимать потребности настолько глубоко, насколько это возможно. Различия в потребностях дадут нам основу для лучшего различения групп потребителей и, соответственно, повысят качество общения с ними. Более глубокое различение цепочки ценности в наших действиях подскажут нам ценность качества продукции, которую мы представляем для наших потребителей. Мы попытаемся научиться оценивать деятельность своей фирмы по изучению, пониманию, сравнению, предоставлению и сохранению этого ка-

чества с течением времени. И, наконец, мы научимся оценивать влияние своей работы на качество услуг, которые предоставляет фирма. Качество и управление качеством обслуживания клиентов, продукции и услуг при таком рассмотрении выходит на первый план. Все элементы качества должны постоянно поднастраиваться на волну потребностей клиентов, в противном случае, связь с ними теряется.

Ниже мы хотим представить темы нескольких основных модулей, в которые будут сведены знания о маркетинге:

Как понять своего потребителя. Мы поговорим о потребителе арматуры на основе типов взаимоотношений обмена и взаимоотношений, как с внешним потребителем, так и с внутренним потребителем, т. е. внутри фирмы или в ее ближайшем деловом окружении.

Как развить клиентоориентированность. Мы будем исследовать основные пункты маркетинговой смеси и пути их развития.

Как развивать ценность продукции и услуг для потребителя. Мы будем проводить поиск того, что ценится потребителем сейчас, и что будет цениться в дальнейшем. Мы проанализируем цепочку ценности и, возможно, цепочку затрат, чтобы найти наиболее выгодные точки приложения усилий фирмы. Рассмотрим лояльность потребителей как основу его долговременной приверженности.

Почему управление маркетингом важно для организа-

ции и потребителя? Мы познакомимся с основными методами достижения эффективности маркетинга, а также ознакомимся с тем, что может означать управление маркетингом для разных фирм в разных условиях.

Однако просто пониманием и применением основных приемов и моделей маркетинга не исчерпывается роль маркетолога в жизни компаний. Многие проблемы связаны с тем, что и сам маркетинг не интегрирован в жизнь компании. Предлагаемые им новые виды продукции и услуг не увязываются со сложившимся производством; давление финансистов и Выставляемые ими критерии таковы, что они не могут служить для лучшего удовлетворения клиентов; пути информации в организации могут не способствовать, а препятствовать эффективности самой организации и противодействовать клиентам. Находясь на переднем крае связи с клиентами, и будучи проводником для потребителей, маркетолог должен владеть навыками интегрированного понимания связи маркетинга с другими областями жизни организации.

Как устранить межфункциональные барьеры внутри организации, как обеспечивать превосходство в продукции, в обслуживании потребителей, развить способы лидерства, в т. ч. и по снижению затрат, мы планируем рассказать далее. Работа поверх границ функциональных отделов и подразделений – вот работа будущего маркетолога, как и необ-

ходимость сделать всех остальных сотрудников организации «маркетологами по совместительству». Мы также попытаемся рассказать, как не быть только узким специалистом по маркетингу, но и быть способным увязывать интересы различных подразделений для лучшего удовлетворения клиентов, и видеть за всем этим рамки возможных и приемлемых для организаций маркетинговых инноваций и стратегий.

Уже прозвучало слово «стратегия», как объединяющее все области деятельности и подчиняющее их главной цели и миссии компании. Роль маркетолога здесь, как специалиста, знающего ресурсы фирмы и ее деловое окружение, значительно возрастает. Понимание маркетинга как значительно более интегрирующего звена для всей цепочки деятельности фирмы по сравнению с другими функциональными подразделениями фирмы также очевидна. Роль маркетинга для стратегии организации в целом мы намерены рассмотреть на этом этапе.

Чтобы показать практическую применимость приведенных материалов, мы применим их к жизни арматурных компаний. Это позволит в общем потоке событий научиться выделять наиболее значимые с точки зрения маркетинга события и видеть их через призму наиболее эффективных концепций и теорий.

Особая роль, дорогой слушатель, отведена и Вам. Учебные ситуации могут быть предложены и на основе ваших «заданий». Со своей стороны мы готовы будем прокомментировать или изложить те или иные способы решения, которые помогли бы раскрыть ситуацию с разных сторон. Ведь даже вопросы в текучке реальной жизни, также как и ответы обнаруживаются не сразу. Однозначных ответов и решений при этом, как и в реальной жизни может и не быть. Часто хороших решений может быть много, но последствия их могут быть неоднозначны. И разбирая различные ситуации из жизни арматурных компаний, мы в целом будем стремиться к исследованию и осмыслению ситуации, а не проверке найденных решений и «Выставлению оценок». Рассматривая те или иные ситуации, мы постараемся задавать вопросы по ним и будем ожидать от Вас писем с вашими мнениями и решениями. Они будут систематизироваться и обсуждаться в известных изданиях по арматуре и форумах арматурщиков.

Такой подход заложит основы понимания задач маркетолога, как ориентированного на потребности конкретной компании, в которой он работает. Недаром некоторые наиболее известные компании запрашивают специальное обучение, где теоретические концепции, как правило, излагаемые в институтах обязательно должны быть наполнены выполнением практических заданий, требуемых для компании.

Мы надеемся, что это во многом снизит т. н. «причинную неопределенность» событий как вовне, так и внутри арматурных компаний, и покажет, что и в России может быть маркетинг, и он может быть таким же эффективным, как и в мире.

1. Понимание своего потребителя

Содержание

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА

Маркетинг как искусство связи поставщиков и потребителей. Проблемы связи клиентов и поставщиков. Идеальные связи. Взгляд со стороны поставщика. Взгляд со стороны потребителя.

Цели курса

Миссия, цели, задачи и позиционирование предприятия. Оценка роли маркетолога в деятельности предприятия. Внутренние и внешние связи. Внутренние и внешние потребители и поставщики. Иерархия связей и целей. Взаимоотношения между уровнями потребностей, поставщиками и потребителями. Мышление в терминах маркетинга. Практическая ценность. Управление отношениями поставщиков и потребителей.

Ограничения

Прошлое – сегодняшнее положение – перспективы. Противоречивость, трудности, оценки с разных сторон. Появление и Выявление элементов, разрушающих устойчивость.

ЧТО МЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ДЕЛАЕМ?

В своей работе мы должны удовлетворять потребности множества людей или организаций. Это и наши подчиненные, и руководство, и финансисты, и инвесторы и, конечно же, потребители. Назовем потребителями тех, кто получает какую-либо пользу от нашей деятельности.

Так ли просто определение потребителя? Только ли это те, кто покупает товары или услуги нашей организации? Нужно признать, что процесс определения и даже Выявления потребителей весьма непросто. Можно ли отнести к потребителям сотрудников вашей собственной организации, потребляющей услуги вашего подразделения? Как назвать потребителя, который только потребляет услуги, но не оплачивает их? В любом случае, если люди или организации, использующие вашу продукцию, могут быть неудовлетворены, то это приводит к проблемам в вашей организации.

Потребители удовлетворяют свои потребности при помощи товаров и услуг. Умение связывать их мы можем назвать маркетингом, а деятельность по Выявлению потребностей и их удовлетворению – маркетинговой деятельностью. Хотя это определение и не претендует на всеобщность среди других оставшихся 200 определений маркетинга, однако, в нем заложено понимание базовой составляющей функции маркетинга, Выражающегося в понимании процессов обмена.

Идеальный результат в маркетинге заключается в том, что польза от товара увеличивается, а затраты стремятся к нулю. Никто так хорошо не выразил понятие идеального результата в маркетинге как Питер Друкер: «Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель – так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами». Другое хорошее определение подсказывает Филипп Котлер: «Идеальный товар – это тот товар, который полностью и естественно соответствует потребности».

Чем меньшее расстояние между Вами и вашим клиентом, чем за более короткое время выполняется услуга, доставляется товар, чем меньше сил приходится прилагать Потребителю для реализации функций товара, тем товар совершеннее и тем легче усилия для его внедрения на рынок. В бизне-

се этот показатель рассматривается как принцип ЛВД (Легкое ведение дел), который направлен на снижение общих затрат на ведение дел. Например, это легкость звонка, горячие телефонные линии, доступность менеджера, его полномочия по организации работы с другими подразделениями, категория «персональный менеджер для корпоративного клиента» и др. – все это многообразные проявления этого принципа.

Соответственно рождаются разрывы и противоречия между тем, что есть и тем, что должно быть (идеальным состоянием маркетинговой системы). В постоянном поиске этих противоречий, устранении разрывов, достижении идеальной связи и соответствия с потребностью и будет состоять наиболее эффективная маркетинговая деятельность.

Ниже мы попытаемся исследовать процесс понимания потребителей и их потребностей, начиная со способов Выявления самих потребителей. Далее мы попробуем определить, что организация предлагает для удовлетворения потребностей своих потребителей. Мы проанализируем различные категории товаров и услуг, совмещая их в общем понятии «осязаемые» – «неосязаемые» и чем отличаются способы их предоставления потребителю. Мы свяжем продукты и услуги с ценностью для потребителя и будем исследовать способы, при помощи которых потребитель получает ценность. Нашей задачей станет понимание того, как компания может

передать ему эту ценность.

Нашей целью будет:

- Выявить своих внешних и внутренних потребителей;
- Выявить процессы обмена между вашей организацией и потребителем;
- прояснить особенности и значение услуг;
- идентифицировать ценность товаров и услуг, предоставляемых вашим потребителям.

А теперь первое задание.

Задание

Подумайте о различных потребителях вашей организации и выявите наиболее важного потребителя.

Определите наиболее «идеальные» стороны товара или услуги вашей организации.

Рассмотрите товары и услуги, которые Вы предоставляете ему.

Рассмотрите товары и услуги с точки зрения ценности для потребителя. Почему потребители приходят к Вам?

Если Ваша организация является монополистом, то почему потребитель не ищет замены в других товарах, и что он сделает, если у него появится такой Выбор?

Конечно же, ответы зависят от организации, в которой Вы работаете. Однако, идентифицировать потребителя, как покупателя арматуры для арматурных компаний, мы, конечно же, сможем. Трудности возникают, когда мы ищем наиболее важного потребителя, поскольку здесь возникает множество критериев, по которым приходится их выделять. Это и финансовая состоятельность и платежеспособность потребителя, масштаб и объем поставки, долговременность отношений и перспективы сотрудничества.

Появляются значительные альтернативы Выбора для менеджеров и маркетологов. Если же это совокупность продукта и услуги, что бывает очень часто, поскольку в любой поставке в том или ином виде присутствует и услуга, то выделить важного покупателя становится еще сложнее. В частности, покупатель многие функции может выполнять сам, например, обеспечить логистику и растомаживание продукции, но требуя за это снижение уровня цены.

ПРОЦЕСС ОБМЕНА

Обмен является ключевым для понимания процессов связи поставщика с потребителем. В нем происходит взаимное

удовлетворение потребностей – поставщика – в восполнении своих средств, а потребителя – в удовлетворении своих потребностей. Сумма, проистекающая от затрат на продукцию или услуги, должна найти свое Выражение в решении, стоит ли она тех денег, которые за нее просит поставщик. Схематично процесс обмена в самом упрощенном виде можно представить на рис. 1.

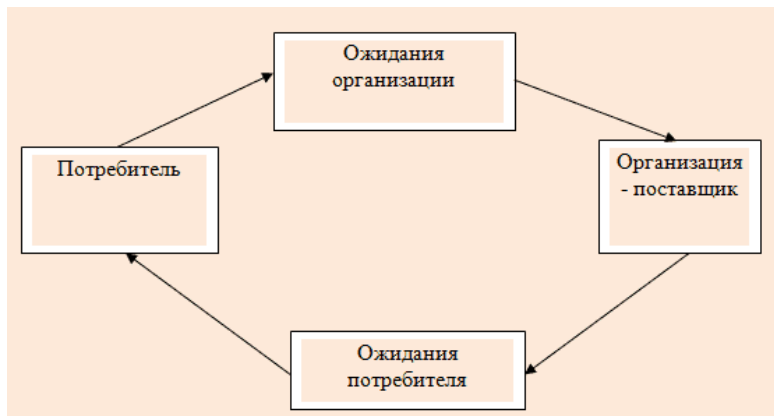


Рис. 1. Схема процесса обмена

В основе процесса обмена лежит ценность в виде пользы для потребителя и Выгоды для поставщика. Основой, как правило, является справедливость. Хотя многие предполагают в качестве справедливости и равноправие, однако, во многих случаях это не подтверждается, поскольку часто

сделки могут быть навязаны наиболее сильной стороной контракта. Этот факт хорошо известен арматурным компаниям, знающим, как крупные потребители могут «Вынуждать» снижать цены на свою продукцию.

Не только финансовая составляющая и деньги являются основой обмена. Обмен может состояться на основе умений, навыков, собственного времени и других ресурсов. В частности, многие вопросы передачи функций организаций на аутсорсинг, часто связаны с нерациональным использованием времени сотрудников внутри организаций или риском отсутствия результатов. В этом случае часто переходят к агентским отношениям с внешними фирмами. Внутренняя потребность в рациональном использовании времени находит свое отражение в поиске поставщика, более рационально использующего время или способного нести большие риски.

Процесс обмена часто имеет сложности, связанные с конфликтом интересов сторон. Поставщик будет стремиться к снижению затрат и увеличению ценности для себя. В частности, это означает, что организации способны нести только необходимые затраты, которые рождают прибыль. Часто это может быть в ущерб потребителю, как нуждающемуся в большей дополнительной ценности. Со своей стороны потребитель будет стремиться найти лучшего поставщика, поставляющего большую ценность за минимальную стоимость.

Практически это означает необходимость соблюдения баланса в процессе обмена и определение наиболее справедливых условий для обеих сторон.

Все три основных критерия обменного процесса – взаимовыгодность, сбалансированность и справедливость создают условия для обмена и контракта, как его Выражения. Это также обеспечивает удовлетворенность потребителей и вероятность повторных покупок. Если они отсутствуют, то потребитель всегда будет склонен считать сделку нецелесообразной по одному из критериев.

Задачей маркетолога, Выходящей за рамки общепринятого понимания его работы, будет поддержание образа своей организации, как обеспечивающей потребителю Выгодность, сбалансированность взаимных интересов и справедливость. В частности, поставка контрафактной некачественной арматуры может быть признана как несправедливая, и вызвать значительно больше нареканий и потерю доверия, чем просто юридические претензии по отношению к поставщику. Потеря деловой репутации для поставщика будет означать значительно большие потери, чем простой штраф.

Внутренние потребители также являются важной составляющей в общей цепочке потребительской ценности. Часто именно неудовлетворенность работой собственных подраз-

делений приводит к Выводу о необходимости воспользоваться работой внешних организаций, либо научиться делать работу самим, чтобы меньше зависеть от внешних поставщиков. Во всех случаях это имеет отношение к названным нами критериям – взаимовыгодности, сбалансированности и справедливости.

Задание

Рассмотрите товар или услугу вашей организации по рис. 1. Заполните ожидания сторон и составьте резюме в виде описания процесса обмена на основе критериев взаимовыгодности, сбалансированности и справедливости.

Теперь попробуйте «продолжить» потребность внутри организации и рассмотрите, какие услуги поставляют вашему подразделению, (или отделу продаж) другие подразделения. Составьте резюме в виде описания процесса обмена на основе критериев взаимовыгодности, сбалансированности интересов и справедливости. Помните об ограничениях, накладываемых на каждый из критериев, т. е. каждое из понятий ограничено определенными рамками. Так, например, превышение установленной справедливости может привести к излишнему давлению на сотрудников и превышению допустимой нагрузки на них. Это чревато последствиями в виде болезней, «итальянских забастовок», отказом от Выполнения

работ и т. п.

Рассмотрите на основе двух схем цепочку отношений между внутренними и внешними потребителями, посредником между которыми является менеджер по продажам и маркетингу. Сколько получилось внешних потребителей, а сколько внутренних? Как они связаны, есть ли общие сквозные цепочки поставок?

Рассмотрим в качестве примера менеджера, работающего в цехе производства арматуры. Он отвечает за производство арматуры. То, что он знает о работе организации представлено на рис. 2.

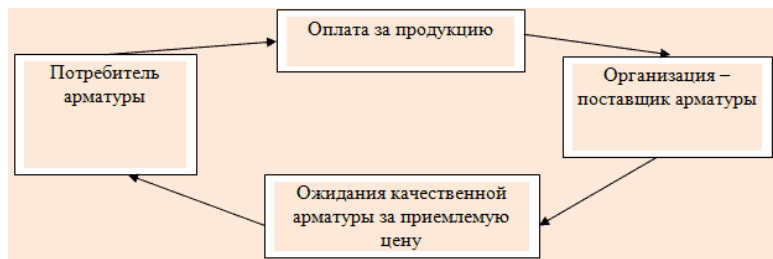


Рис. 2. Процесс обмена с внешним потребителем

Внутренним потребителем для менеджера по производству будет отдел продаж и менеджер по маркетингу для конкретного проекта или поставки, имеющий вполне конкрет-

ные ожидания от менеджера по производству. Отношения обмена показаны на рис. 3.

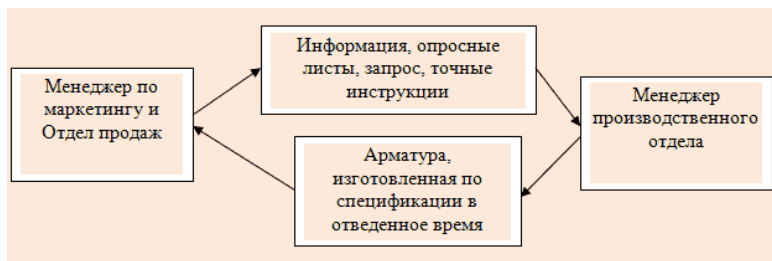


Рис. 3. Процесс обмена с внутренним потребителем

Противоречия в процессе обмена возникают тогда, когда происходит нарушение установленных цепочек поставки, а обязательства отделов между собой не выполняются. Например, заказ от менеджера по продажам систематически не выполняется или приоритетность отдается другим заказам; внутренние процедуры компании сложны для выполнения. Например, этими трудными процедурами могут быть требования к клиенту передать все технологические инструкции и ГОСТы, или требование бухгалтерии передать все учредительные документы.

Это приводит к тому, что внешний потребитель может отказаться от поставки, считая более справедливым, если арматурная компания сама предложит эти услуги, как более

знакомая с документацией. Часто в этих условиях менеджеры по продажам арматуры начинают комплектовать заказ на стороне, чтобы уложиться в сроки.

С другой стороны неполучение ясных инструкций, незаполнение полностью всех данных в опросном листе арматуры может приводить к недопониманию между подразделениями. Менеджер по производству не может начать выполнение заказа, пока нет ясности, ведь в случае неподтверждения заказчиком спецификации произведенная арматура окажется браком. Затраты на получение информации от заказчика могут не соответствовать возможностям менеджера по маркетингу, и тогда выполнение заказа и процесс обмена ставится под угрозу. Качество внутренних взаимоотношений напрямую начинает влиять на качество отношений с внешним заказчиком.

Менеджер производственного отдела может и не иметь прямых контактов с потребителем. Однако, как мы уже показали ранее, такая цепочка, связывающая его с внешними потребителями, существует и осуществляется через менеджера по маркетингу и продажам, рис. 4.



Рис. 4. Цепочка поставки и информации от менеджера по производству до конечного потребителя арматуры

Каждое из звеньев вносит свой вклад в цепочку ценности. Так, менеджер по производству вносит свой вклад, выполняя спецификацию и предоставляя менеджеру по продажам и маркетингу качественную арматуру в оговоренный срок. Менеджер по продажам и маркетингу выполняет свои обязательства в виде выполнения контракта для дилера. Дилер вносит свой вклад за счет обеспечения скорости выполнения заказа конечного потребителя к капитальному основанию, поддерживая запасы на складе и кредитуя конечного потре-

бителя. Сам потребитель своими заказами, информацией о слабых местах производства снова и снова оживляет цепочку, давая пищу для размышлений менеджеру по производству о требуемом уровне качества и скорости производства.

Нашей постоянной задачей при обучении будет Выделение моделей и инструментов, которые мы могли бы применять в нашей повседневной практике. Так, из нашего предыдущего обсуждения можно было бы выделить следующие модели:

МОДЕЛИ ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ НА ПРАКТИКЕ

Потребитель и идеальный товар.

Идеальные связи между потребителем и поставщиком.

Внешний и внутренний потребитель, идентификация потребителя.

Процесс обмена и критерии возможности обмена.

Осязаемый и неосязаемый (материальный и нематериальный) товар. Товар и услуги.

Цепочка ценности потребления.

Связь между внутренним и внешним потребителем.

Задание

Попробуйте самостоятельно провести анализ ключевых идей и моделей из приведенного Выше материала и сформировать список моделей, которые были бы эффективны для применения в вашей практической деятельности. В дальнейшем постоянно проводите подобный анализ и Выявление моделей для применения в своей повседневной работе.

В следующем разделе мы рассмотрим, как выявляются потребители и их связь с заинтересованными сторонами организации.

2. Что мы делаем на самом деле?

Содержание

Потребители, поставщики и заинтересованные стороны

Потребители. Покупатели и пользователи. Трудности Выделения покупателей и пользователей. Источники конфликтов. Взгляд с различных сторон на определение потребителей. Пример дилера.

Заинтересованные стороны и их отличие от потребителей.

Схема и основные требования заинтересованных сторон для арматурной компании. Конфликт интересов. Сила заинтересованных сторон и действия менеджера.

Что у вас за организация

Чем занимается Ваша организация. История развития. Анкета потребителя. Маркетолог и организация. Связи и препятствия. Связь маркетолога с целями организации. Критерии оценки организации. Особенности производственных, торговых и некоммерческих организаций. Ценности предприятия. Моральный кодекс и моральные тупики. Варианты ценностей и их сочетания.

Что делает менеджер по маркетингу?

Анализ и диагностика собственной работы. Место на предприятии. Видение работы предприятия изнутри и видение глазами потребителя и поставщика. Необходимость лучше видеть свое положение в иерархии предприятия.

Проблема индивидуальной системы ценностей

Примеры несоответствия системы ценностей работодателя и служащего. Последствия. Осмысление и согласование системы ценностей перед приемом на работу. Влияние моральных категорий и влияние зарплаты. «Символы» предприятия, бренды, образ предприятия. Согласование с собственной работой и с работой предприятия. Маркетинг как создание образа предприятия в глазах потребителя и согласование с внутренней структурой.

Пример: роль бухгалтера в формировании взаимоотношений внутри организации. Пример: старые и новые сотрудники при реорганизации предприятия. Сетка удовлетворенности работой. Директивный метод (циркуляры).

2.1. Потребители, поставщики и заинтересованные стороны

ПОКУПАТЕЛИ И ПОЛЬЗОВАТЕЛИ

Не только организация, которая покупает, может рассматриваться как потребитель. Это особенно важно учитывать в таком непростом бизнесе, как арматурный. За цепочкой поставок может стоять несколько покупателей и даже потребителей, каждый из которых вносит свой собственный вклад в общую цепочку ценности. Общий термин потребитель разобьем на две основные категории.

Обозначим как «Покупателя» – организацию, которая оплачивает продукцию и как «пользователя» – организации, которые используют продукцию. Обычно они являются практически «конечными» пользователями.

Обратим внимание на сложность такого подразделения. Так, в разные моменты, в зависимости от состояния рынка, важность того или иного типа покупателя становится важна. В частности, при отсутствии денег расцветают дилерские структуры, при устоявшемся рынке с хорошей платежеспособностью.

способностью конечного пользователя конечный пользователь и покупатель становятся практически одним лицом. Если к власти у конечного покупателя приходят банковские структуры, то, как правило, это выражается в значительном повышении отчетности и бюрократичности процессов, жесткости финансового контроля и требовании снижения издержек. Например, говорить в этом случае о возможности быстрого внедрения современных, но, как правило, более дорогих клапанов уже не приходится. Входные барьеры, Выстроенные внутренней цепочкой пула покупателей, становится слишком сложной, чтобы ее смог преодолеть непосредственный «конечный пользователь», например, отдел КИП. С цепочкой пула покупателей мы часто сталкиваемся, когда одна и та же заявка может циркулировать между различными компаниями, куда обращается коммерческий отдел, которому поручено изыскать наиболее дешевый вариант закупки. Иногда их мнение является решающим.

Таким образом, в цепочке покупки покупатели и пользователи имеют различную силу, от которой зависит их способность к преодолению сопротивления, создаваемого другими участниками цепочки покупки.

Другой специфической особенностью покупателей и пользователей в арматурной отрасли является привлечение для осуществления сделок контракторов, осуществляющих

логистические операции и проводящие контракты по поручению конечных покупателей. В этом случае, их потребности практически не соответствуют потребностям конечных покупателей и взаимосвязь между ними весьма низка. Это, в свою очередь, может порождать сложности в виде взаимопонимания и взаимодействия.

Сделки в чистом виде осуществляются на основе процессов обмена, но не удовлетворения потребностей, если не относить к ним только потребность в прибыли.

Часто финансовая цепочка может полностью выходить за пределы взаимодействия между поставщиком продукции и конечным пользователем, хотя их потребности являются наиболее значимыми. В этом случае значительно меняется отношение самих конечных пользователей к продукции, поскольку они могут не осознавать ее реальной ценности. Как видите, в том, как формируются отношения пользователя с плательщиком, могут находиться источники конфликта.

Задание

Расскажите о себе в системе «Потребитель – Поставщик». На примере своей или хорошо знакомой Вам компании рассмотрите покупателей и пользователей. Покажите, что Ваша организация предлагает каждому из пользователей и поку-

пателей и что она получает взамен. Каковы возможные источники конфликтов между ними?

Организация _____ Конечный
пользователь

Организация _____ Покупатель

Организация _____ Контрактор

Конечно это не все потребители организации. И в качестве потребителей можно назвать еще множество других заинтересованных сторон. Тем не менее, существует достаточно четкое понимание, чем отличаются потребители от других заинтересованных сторон.

Оценивая состояние рынка, именно понимание того, кто является истинным покупателем и каково состояние рынка позволяет найти правильные стимулы к продаже и проводить наиболее верные маркетинговые компании. Также мы можем сказать, что хотя потребности пользователей индивидуальны, но они могут быть объединены в схожие группы. Объединение происходит, как правило, на Выявлении схожих потребностей. В частности, если компания обслуживает потребности в арматуре одного клиента, то она имеет одного покупателя и много определенных пользователей, например, отдельные производственные цеха предприятия.

Однако не все может быть так просто. Так, дилер, работающий в регионе должен иметь совсем другие подходы к определению групп пользователей и покупателей. В частности, покупателями могут являться большинство профильных компаний региона, которые могут использовать арматуру данного производителя и его дилера. Потребителями могут считаться и потенциальные потребители, например, рассматривающие инвестиционные проекты и проектные институты, рассматривающие перспективы использования качественной арматуры в проектах.

Все эти группы потребителей и их ожидания от процесса обмена необходимо рассмотреть, определить и найти максимально соответствующие им пакеты продукции и услуг.

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

В своей работе мы в основном сосредотачиваемся на работе либо с поставщиками, либо с потребителями. Однако существует большая группа, которую мы назовем «заинтересованными сторонами» (ЗС), которые напрямую не покупают и не пользуются услугами организации. Они заинтересованы в деятельности организации, могут влиять на нее или испытывать положительное или отрицательное воздействие от ее деятельности.

Часто само существование организаций определяется способностью эффективно управлять интересами широкого круга заинтересованных сторон. Руководители организаций постоянно испытывают давление со стороны инспектирующих организаций, например, Ростехнадзора и получают предписания от государственных органов. Сам персонал, объединяясь в профсоюзы, может стать значительной силой, как и менеджеры при принятии тех или иных управленческих решений. Отраслевые ассоциации вырабатывают стандарты, которым должны следовать большинство участников рынка. Поставщики, создавая картели, влияют на ценообразование и приемлемость продукции для конечных потребителей, акционеры, вкладывая деньги, требуют достойного возмещения и этичного поведения менеджеров, кредиторы обеспокоены безопасностью займов, возвратом кредитов и ростом процентов от прибыли.

В последнее время значительную роль начали играть общества по защите охраны окружающей среды, в частности, это привело к Выделению целой группы экологических стандартов и появлению класса арматуры с отсутствием Выбросов в окружающую среду, т. н. усилились требования по снижению Выбросов и внешних и внутренних утечек «fugitive emission limitation». Пример определения заинтересованных сторон для арматурной фирмы показан на рис. 5.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.