

ПЕРСПЕКТИВЫ

Укрепление позиций маркетинга – приоритет в работе с гражданскими рынками



Текст: Антон Большаков

В ежегодном послании Федеральному собранию в декабре 2016 года Президент РФ В. В. Путин поставил задачу довести к 2025 году долю гражданской продукции до 30 % от общего объема производства оборонно-промышленного комплекса (ОПК), а к 2030 – до 50 %¹.

Перед этим, в апреле 2016 года, на съезде Союза машиностроителей России Президент объявил, что в 2017 году загрузка ОПК в рамках гособоронзаказа достигнет максимальных значений и потом будет постепенно снижаться. «Рассчитываю, – сказал Путин, – что оборонные предприятия используют накопленный потенциал для конверсии, диверсификации производства, наладят выпуск конкурентной и, подчеркну, высокотехнологичной продукции гражданского назначения. Нужно думать об этом сегодня и предпринимать необходимые для этого шаги»².

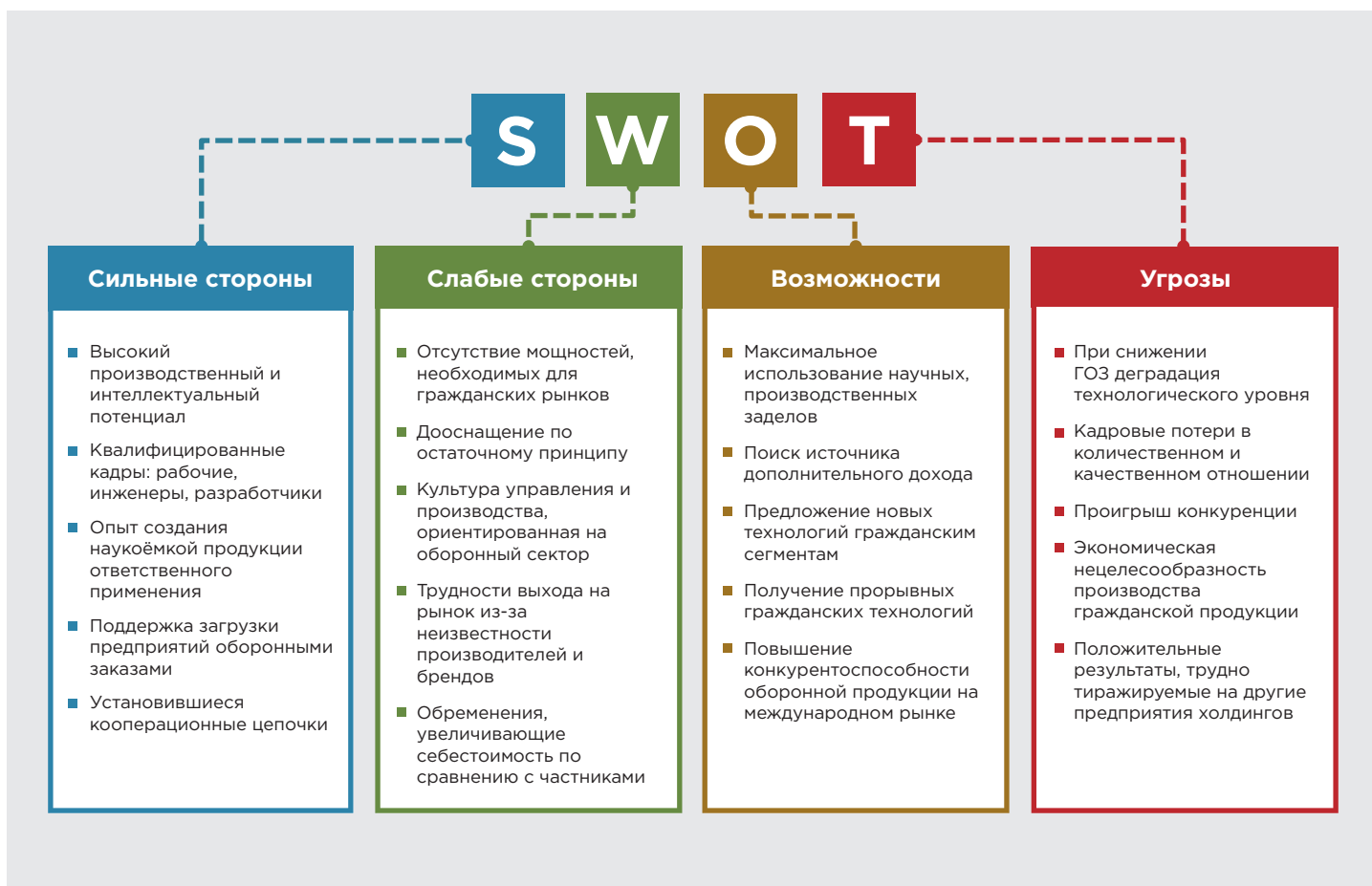
Вслед за ОПК такой же разворот придется совершить отраслям промышленности, которые обслуживают данный сектор, в частности – радиоэлектронной промышленности. При этом доля гражданской продукции на этих предприятиях остается незначительной. В сентябре 2017 года на XVI отраслевой научно-технической конференции «Развитие радиоэлектроники – основа цифровой экономики России» директор департамента радиоэлектронной промышленности МИНПРОМТОРГА РФ С.В. Хохлов привел данные о том, что доля гражданской продукции, как и год назад, составляет 10 %³. Таким образом, требуется совершить серьезный рывок.

Поставленная задача диверсификации не имеет прямолинейного решения, сводящегося к указанию, что каждое предприятие должно организовать выпуск гражданской продукции на своих мощностях и довести его до установленной доли. Необходима сформулированная стратегия и четкость в расстановке приоритетов при развитии

¹ <http://kremlin.ru/events/president/news/53379>

² <http://www.kremlin.ru/events/president/news/52852>

³ Журнал «Электроника: НТБ», № 10 2016



1
SWOT-анализ выхода предприятий на гражданские рынки

на предприятиях новых направлений гражданской продукции. Гражданское изделие максимально приспособляется под существующие на предприятии организацию и технологии производства, изменение которых считается недопустимым. Сегодня у многих есть высокомерное отношение к имеющимся на этом рынке отечественным и зарубежным конкурентам вкпе с нежеланием рассматривать выпуск гражданской продукции в качестве полноценного бизнеса (вида деятельности, приносящего прибыль), равнозначного выполнению государственного заказа. Второстепенность подрывает конкурентоспособность и коммерческую эффективность создаваемого непрофильного гражданского производства:

- цена оказывается неконкурентоспособной из-за обременений, переносимых на себестоимость гражданской продукции;
- возникает необходимость докупать отдельные единицы оборудования, при этом финансирование выделяется по остаточному принципу;
- специалисты, технологи, конструкторы имеют совершенно противоположную мотивацию – они привыкли производить немного, но качественно. В случае гражданской продукции за ту же зарплату требуется в жесткие сроки производить большой объем.

Во многих случаях попытки перенести существующие культуру и традиции на гражданскую продукцию заканчиваются печально. Развитие гражданского сегмента внутри этих предприятий будет связано с длительными процедурами, высокими накладными расходами, ограничениями по секретности, что смерти подобно при работе на высококонкурентных рынках гражданской продукции.

Поставленная задача не уникальна. Оказавшись перед необходимостью ее решения, крупные отечественные и зарубежные многопрофильные компании проводят внутреннюю реорганизацию, которая заключается в формировании специализированной организационной структуры. Такая структура должна обладать определенной самостоятельностью в области НИОКР, продаж, маркетинга, производства и закупок. Для эффективной и результативной работы также необходима вовлеченность руководства предприятий и интегрированных структур ОПК, что упрощает процесс интеграции и предоставления ресурсов.

SWOT-анализ демонстрирует высокие конструкторские, инженерные и производственные компетенции предприятий радиоэлектронной промышленности. Есть поддержка в виде ГОЗ. Под него выстроены и оптимизируются процессы (рис 1).

Тип рынка	Потребители	Характер спроса	Источники спроса	Барьеры входа	Маркетинговые инструменты
Потребительский рынок (товары личного пользования)	Физические лица и домохозяйства	Массовый Множество сегментов и ниш	Потребности, доходы населения, покупательская способность	Сильные бренды Лояльные потребители Эффект масштаба Ценовая конкуренция Интеллектуальная собственность и патенты Владение технологией и ноу-хау	Брендинг Изучение потребностей Каналы массовых коммуникаций Стимулирование сбыта Программы лояльности Дистрибуция
Рынок производственной кооперации	Предприятия РЭП и смежных отраслей	Договорной Производная от спроса на конечную продукцию	Производственные планы предприятий Конструкторская документация на изделия Собственные и заемные средства предприятий	Административные барьеры Долгосрочные контракты Согласованная ценовая политика и прочие договорные условия Технологические нормы и требования к организации техпроцесса	Репутация Коммуникации с министерствами и ведомствами Выстраивание взаимоотношений в рамках отраслевой и межотраслевой кооперации
Корпоративный рынок	Отрасли промышленности	Сегментированный по отраслевому признаку Определяется отраслевой спецификой заказчика	Инвестиционные проекты предприятия Производственные планы Требования стандартов и регламентов	Гибкость технологических и бизнес-процессов Сильные иностранные бренды Ценовая конкуренция Постпродажная поддержка и сервис	Репутация Брендинг Изучение потребностей CRM Выставки, семинары, конференции, отраслевые журналы
Рынок государственных и муниципальных закупок	Министерства, ведомства, бюджетные учреждения, госпредприятия	Плановый Требования к изделию и бюджет закупки определены и согласованы	Госбюджет Стратегии развития Целевые программы	Административные (правительственные) барьеры Закупки путем проведения тендеров Ценовая конкуренция, демпинг	Коммуникации с министерствами и ведомствами Репутация Мониторинг тендерных процедур Индивидуальная работа с заказчиком

2

Для каждого сегмента рынка требуется свой набор маркетинговых инструментов

Но анализ также показывает, что направлению гражданской продукции, ее созданию, позиционированию и продвижению внимание уделяется по остаточному принципу. Слабые стороны связаны с дефицитом квалифицированных маркетинговых подразделений, задача которых – маркетинговая аналитика рынков, разработка новых продуктов, поиск и работа с заказчиками, организация продаж и работа над лояльностью клиентов.

Особенность рынка гражданской продукции в том, что объемы производства зависят от спроса, цену определяет рынок и на них влияют конкурентные силы. Успешный выход на новый рынок и запуск новых продуктов, в первую очередь, зависят от четко сформулированных целей и приоритетов инвестирования с точки зрения рентабельности продаж и/или доли рынка. «Погоня за заказом» для получения максимально возможного объема работ, независимо от того, насколько такая работа соответствует стратегическим целям предприятия, дает минимальные преимущества и отдачу, даже если велика вероятность заключения контракта. Ни профессиональный опыт, ни высокие конструкторские компетенции не позволят гарантированно создавать массово вос-

требованные продукты, если они разрабатываются в отрыве от изучения потребностей клиентов и рынка в целом. Вера в профессиональный опыт, позволяющий создавать продукт, исходя из производственных возможностей и непроверенных предположений, без детального понимания потребностей и мотивов потребителей, оценки их готовности покупать, приводит к печальным последствиям.

Успех продукта зависит от потребителей и только от них. Если потребители не желают совершать покупки, то неважно, насколько творение разработчиков продвинуто, красиво или сравнительно дешево. Раз никто не покупает, значит продукт никому не нужен. Но как понять, понравится ли потребителям изделие, которое только предстоит создать? Определиться с приоритетными направлениями инвестирования на гражданских рынках можно только на основании четкого понимания потребностей заказчиков и реалистичной оценки спроса на ближайшие пять-семь лет с различными сценариями: оптимистичным, реалистичным и пессимистичным. И маркетинг – это связующее звено между стратегическими планами компании и реальными ожиданиями рынка.

Что скрывается под термином «гражданская продукция»? Готового определения нет. Чаще все-

го встречается формулировка, что это продукция, производимая вне рамок Государственного оборонного заказа. Еще встречается термин «непрофильная» продукция. Он ярко иллюстрирует отношение к гражданской продукции как к временной вынужденной мере, призванной загрузить простаивающее дорогостоящее оборудование и поддержать незанятый персонал.

А ведь от понимания того, какой рынок скрывается под термином «гражданский», зависит какие барьеры при выходе на него необходимо преодолеть, какой набор подходящих маркетинговых инструментов потребуется для этого. Универсальной отмычки нет (рис 2).

Согласно определению российской Гильдии маркетологов, маркетинг – это система управления разработкой и продвижением товаров и услуг, обладающих ценностью для потребителя, производителя и общества в целом на основе комплексного анализа рынка. Но российская реальность такова, что многие руководители и владельцы бизнеса до сих пор узко воспринимают роль маркетинга в компании, сводя его к выполнению исключительно обеспечивающих функций по поддержке продаж. Отсутствует системный подход к организации маркетинговой деятельности, а функции маркетинга представлены фрагментарно: в основном, это печать визиток, рекламных материалов, размещение контента на сайтах, организация участия в выставках. Маркетинг не участвует в разработке новых продуктов, «да и не должен», по мнению многих. Решения об инвестировании принимаются в основном на интуитивном уровне без оценки потенциального спроса, анализа конкурентной среды, расчета показателей эффективности инвестиций. В результате показатели продаж новых продуктов не соответствуют желаемому уровню со стороны инвесторов и владельцев бизнеса.

Возможное решение по созданию служб маркетинга – брать в штат готовых специалистов или выращивать собственных (рис 3).

Найм готовых специалистов позволит быстро создать службу маркетинга. Но, во-первых, готовые специалисты стоят дорого, а во-вторых, где взять такое количество готовых специалистов для радиоэлектронной промышленности, знающих специфику отрасли? Выращивать собственных специалистов – отличное решение, но для этого на предприятии уже должны быть опытные маркетологи, способные и готовые передавать свой опыт. Этот путь не быстрый и требует понимания, с какого именно профиля необходимо начинать.

Для создания служб маркетинга на предприятиях радиоэлектронной промышленности есть и третий вариант – как отдельный, так и в комбинации с первыми двумя. Он состоит в привлечении внешних профессиональных команд.



3

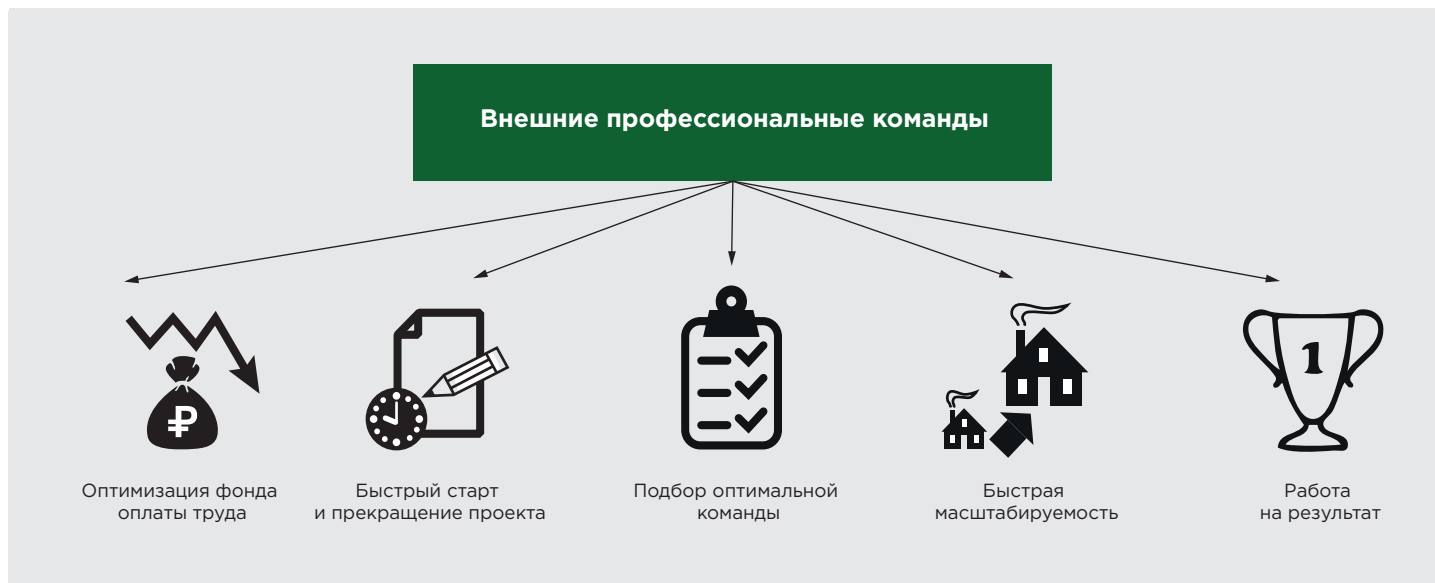
Возможные решения по созданию служб маркетинга

Это поможет быстро стартовать, сэкономить время и деньги (рис 4). В частности:

- уменьшить затраты на ФОТ. Не требуется держать в штате дорогих высококвалифицированных специалистов;
- перевести затраты на маркетинг в переменные затраты. Легко запускать и прекращать проекты;
- быстро сформировать команду специалистов под конкретный проект;
- быстро масштабировать деятельность, получая отдел маркетинга с опытом лидирующих компаний;
- работать на результат: оговаривается перечень работ, который должен быть выполнен в установленные сроки.

Повысить шансы на успех при выходе на гражданские рынки возможно еще на этапе зарождения идеи, до того, как будут инвестированы значительные средства в разработку, производство и продвижение нового продукта. И в этом помогает маркетинговая аналитика, с помощью которой можно оценить потенциальный спрос на будущий продукт с учетом особенностей потребительских предпочтений и конкурентного окружения.

Возможны разные варианты получения необходимой аналитической маркетинговой информации. Одно из самых простых и доступных решений – по-



4
Внешние профессиональные команды позволяют стартовать быстро, сэкономить время и деньги

купка готовых отчетов. Это быстро и относительно дешево, но не всегда качественно. Главная проблема таких отчетов состоит в непрозрачности применяемых методик сбора и анализа информации, в результате чего затруднительно оценить точность и достоверность представленных данных. К тому же в готовых аналитических отчетах часть необходимой информации может просто отсутствовать из-за несоответствия или неполного соответствия целям и задачам конкретного предприятия.


Стоит также отметить отраслевую специфику, с которой приходится сталкиваться при поиске аналитической информации. Мониторинг рынка маркетинговых услуг показывает, что готовой статистической и аналитической информации по рынку электроники и радиоэлектроники крайне мало. Большинство исследовательских агентств не готовы брать на себя данную задачу в связи с узостью рынка и отсутствием необходимых технических компетенций исследователей. Даже агентства, ориентированные на изучение промышленных рынков, как правило, берутся за изучение более емких рынков – химическую, фармацевтическую промышленность и пр.

С учетом этой специфики для подготовки аналитической информации по рынку электроники и радиоэлектроники необходим сбор и анализ данных «с нуля». Как

правило, такие задачи требуют комплексного подхода с применением различных исследовательских методов.

Начните решение задачи создания гражданской продукции с отдела маркетинга

Маркетинг позволяет решать широкий спектр задач по сбору, анализу и структуризации данных. Эти данные помогут принять решения при недостатке информации о рынке гражданской продукции, начиная от проработки главной идеи до воплощения в продуманное сообщение, которое затронет целевую аудиторию и будет правильно воздействовать на нее. Это поможет:

- найти наиболее привлекательные сегменты гражданских рынков;
- сформулировать стратегию и согласовать цели и задачи;
- разработать востребованный продукт, его дизайн и бренд;
- результативно вывести его на рынок и продвигать;
- оценивать эффективность продаж;
- повышать лояльность и удовлетворенность клиентов. 

Маркетинг – это необходимое недостающее звено между стратегическим решением компании о том, где и как конкурировать, чтобы выиграть и удовлетворить исключительные потребности клиентов. Следовательно, укрепление позиций подразделений маркетинга в разработке новой продукции должно стать приоритетом для улучшения инновационной деятельности предприятий.